

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Metody výběru využívané v procesu získávání a výběru učitelů v mateřských
školách

Methods of selection used in recruitment and selection process of teachers in
kindergartens

Lucie Krejčí

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Metody výběru využívané v procesu získávání a výběru učitelů v mateřských školách potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 16. dubna 2021

Ráda bych na tomto místě poděkovala především PhDr. Michaele Tureckiové, MBA, CSc., za poskytnutí odborného vhledu, ochotu a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na metody výběru v procesu získávání a výběru zaměstnanců a jejich využití v rámci procesu získávání a výběru učitelů v mateřských školách. Cílem teoretické části práce je popsat metody výběru zaměstnanců včetně kontextuálního zasazení do celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, a zachytit potenciál využití těchto metod s ohledem na výběr učitele v mateřských školách. Cílem praktické části práce je pak na základě kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením zjistit a popsat metody výběru zaměstnanců, které jsou využívány v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji při výběru učitelů. Výzkum přináší informace o využívaných metodách výběru zaměstnanců, počtu kombinovaných metod výběru zaměstnanců a využití testu znalostí a dovedností v dotazovaných mateřských školách při získávání a výběru učitelů. Sekundární analýza dat porovnává výzkumná data s ohledem na příslušnost mateřských škol k veřejnému či neveřejnému sektoru, umístění školy v kraji hlavní město Praha či Středočeském kraji, velikost pracoviště mateřské školy, přítomnost či absenci zaměření mateřské školy a počet uchazečů. Výsledky výzkumu vypovídají o četnosti využití častých metod výběru zaměstnanců v mateřských školách, o množství metod výběru zaměstnanců, které jsou v mateřských školách kombinovány, využívaných druhích testů znalostí a dovedností, přisuzované hodnotě ukázkové hodiny a zjištění komparují u dotazovaných mateřských škol dle zmíněných proměnných.

KLÍČOVÁ SLOVA

personalistika, metody, získávání, výběr, uchazeč, učitel, mateřská škola

ABSTRACT

This thesis is focused on the methods for selecting employees in the recruitment and selection process of employees and their using in the recruitment and selection process of teachers in kindergartens. The aim of the theoretical part of this thesis is to describe these methods for selecting employees, include context of the whole recruitment and selection process of employees and to describe the methods for selecting employees in the recruitment and selection process of teachers in kindergartens. The aim of the practical part of this thesis is to discover and describe the methods for selecting employees that are used in kindergartens in The Capital City of Prague and The Central Bohemian Region based on quantitative research of questionnaire surveys. The research reports the used methods for selecting employees, the number of combined methods for selecting employees and used knowledge and skill tests in recruitment and selection of teachers in examined kindergartens. A secondary data analysis was made by comparing research data using the following parameters: public or non-public kindergartens, location of the kindergarten in The Capital City of Prague or The Central Bohemian Region, the size of the workplace, the orientation of the kindergartens and the number of applicants. The results indicate the frequency of using frequent methods for selecting employees, the total amount of methods for selecting employees, used kinds of knowledge and skills tests, ascribed value of demo lessons and results of compared data based on the defined variables.

KEYWORDS

human resources management, methods, recruitment, selection, applicant, teacher, kindergarten

Obsah

Úvod	7
1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	10
1.1 Proces získávání zaměstnanců	11
1.1.1 Zpracování popisu pracovního místa a specifikace požadavků.....	11
1.1.2 Definování strategie získávání a výběru zaměstnanců	12
1.1.3 Získávání zaměstnance, dokumentů a informací o něm.....	15
1.2 Proces výběru zaměstnanců	16
1.2.1 Kritéria, prediktory, validita a verifikace	16
1.2.2 Roztřídění žádostí uchazečů dle kritérií (předvýběr)	17
1.2.3 Metody výběru zaměstnanců	18
2 Získávání a výběr učitelů v mateřské škole.....	26
2.1 Specifikace požadavků na učitele	26
2.2 Volba strategie v prostředí mateřské školy.....	27
2.2.1 Volba zdrojů	28
2.2.2 Volba požadovaných dokumentů	28
2.2.3 Volba metod výběru zaměstnanců (učitelů)	29
3 Metody výběru zaměstnanců (učitelů) v mateřské škole.....	30
3.1.1 Zkoumání/hodnocení životopisu	31
3.1.2 Hodnocení průvodního dopisu	32
3.1.3 Dotazník	32
3.1.4 Výběrový pohovor	33
3.1.5 Test pracovní způsobilosti: test znalostí a dovedností.....	33
3.1.6 Test pracovní způsobilosti: test osobnosti	35
3.1.7 Zkoumání referencí.....	35

4	Výzkum	36
4.1	Cíl výzkumu a stanovení výzkumného problému.....	36
4.2	Výzkumné předpoklady a otázky	36
4.3	Metodologie výzkumu	37
4.3.1	Sestavení dotazníku	37
4.3.2	Vymezení výzkumného souboru	38
4.3.3	Analýza dat	39
4.4	Realizace výzkumného šetření.....	39
4.4.1	Výsledky výzkumného šetření	40
4.4.2	Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	53
4.4.3	Sekundární analýza dat	56
4.4.4	Shrnutí sekundární analýzy dat	79
4.5	Shrnutí výzkumu.....	81
	Závěr.....	86
	Seznam příloh.....	94

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců je v řízení lidských zdrojů důležitým procesem zabezpečování lidských zdrojů, skrze nějž organizace činí rozhodnutí ovlivňující dosahování jejích cílů a zároveň „rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace“ (Koubek, 20015, s. 126). Procesem získávání a výběru zaměstnanců se organizace snaží na základě svých definovaných požadavků na zaměstnance přitáhnout a vybrat pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče, který využije svých znalostí, dovedností a schopností k tomu, aby byl organizaci co nejprospěšnější. Celý tento proces má své jednotlivé kroky, jež vycházejí jeden z druhého, navazují na sebe, navzájem se ovlivňují, a proto na něj nahlížíme v této práci jako na komplexní a nedělitelný celek, ačkoli se zaměřujeme blíže na metody výběru zaměstnanců. Aby se organizace mohla rozhodnout pro vhodné metody výběru zaměstnanců, které jí dopomůžou zjistit, posoudit a ověřit informace o uchazeči, potřebuje v první řadě na začátku celého procesu získávání a výběru zaměstnanců definovat požadavky na zaměstnance, které jsou pro další kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců určující.

Cílem teoretické části naší práce je podat deskripci metod výběru v procesu získávání a výběru zaměstnanců včetně kontextuálního zasazení do celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, a popsat potenciál využití těchto metod s ohledem na výběr učitelů v mateřských školách. Cílem praktické části práce je pak na základě kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením popsat metody výběru zaměstnanců, které jsou využívány v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji při výběru učitelů.

V teoretické části práce se nejprve zaměřujeme na proces získávání a výběru zaměstnanců v obecně platné rovině pro veškeré organizace, abychom se poté na tento proces podívali znovu, tentokrát však jako na proces získávání a výběru učitelů mateřských škol, tedy specifičtěji pro potřeby organizace, kterou je mateřská škola. Abychom mohli pojmenovat metody výběru zaměstnanců, které jsou vhodné pro toto prostředí, bylo třeba vyjít z komplexnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců a začít od prvního kroku celého procesu, tedy analýzy pracovního místa a definování požadavků na zaměstnance. Z toho důvodu jsme zpracovali specifikaci požadavků na učitele mateřské školy, která vychází z příslušných dokumentů a odborné literatury věnující se učitelům mateřské školy z pohledu

jeho povinností, dovedností, schopností a znalostí, kompetencí, osobnosti a dalších specifických požadavků. Z této specifikace jsme vycházeli při pohledu na časté metody výběru zaměstnanců z hlediska jejich využitelnosti v mateřských školách, přičemž jsme na celý proces získávání a výběru učitele mateřské školy hleděli jako na získávání a výběr zaměstnance z vnějších zdrojů, tudíž předpokládáme, že veškeré informace o uchazeči jsou nové a je potřeba je teprve zjistit.

Výzkumné šetření, kterým na tuto teoretickou část navazujeme, popisuje metody výběru zaměstnanců, které jsou v praxi využívány mateřskými školami v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji při výběru učitelů, a to na základě dat výzkumného vzorku 302 mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, které představují 24% zastoupení základního souboru. Kvantitativní výzkum realizovaný dotazníkovým šetřením zachycuje využívané metody výběru zaměstnanců (učitelů), počet kombinovaných metod výběru zaměstnanců, využívané druhy testů znalostí a dovedností a hodnotu přisuzovanou informacím získaných ukázkovou hodinou v dotazovaných mateřských školách. Rovněž sekundární analýzou dat zjišťuje ovlivnění ve volbě metod výběru zaměstnanců (učitelů) v kontextu následujících proměnných: příslušnost mateřské školy k veřejnému či neveřejnému sektoru, její umístění v kraji hlavní město Praha či Středočeském kraji, velikost, přítomnost či absence zaměření a průměrný počet uchazečů.

V našem výzkumu vycházíme z předpokladů, že mateřské školy se v rámci získávání a výběru učitelů snaží získat o uchazečích dostatek možných informací, jež jim pomohou k výběru pravděpodobně nevhodnějšího učitele. K tomu využívají metody výběru zaměstnanců, respektive kombinace těchto metod, které jim umožňují vybrat uchazeče, jenž pravděpodobně nejvíce vyhovuje pracovní pozici učitele mateřské školy v jejich mateřské škole. V návaznosti na to předpokládáme, že mateřské školy volí takové metody výběru zaměstnanců v procesu získávání a výběru učitelů, které jim poskytnou dostatek informací o uchazeči s ohledem na charakter obsazované pozice učitele. V souladu s těmito předpoklady se ptáme, jaké metody a jaké množství metod využívají mateřské školy při získávání a výběru učitelů, jaké druhy testů znalostí a dovedností využívají a jakou hodnotu přiřkládají informacím získaným ukázkovou hodinou.

Ačkoli současná situace na trhu práce je charakteristická nedostatkem kvalifikovaných učitelů, podle Hlavních výstupů Mimořádného šetření ke stavu zajištění výuky učiteli v MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ (Maršíková, Jelen, 2019), které provedlo MŠMT v roce 2019 s 99,9% účastí všech škol, není mateřskými školami oproti jiným stupňům školství situace v tolika případech označována za „kritickou“. Nicméně kraj hlavní město Praha a Středočeský kraj podle tohoto šetření vykazují nejvyšší čísla co do potřeby obsazení pracovních úvazků a zároveň mateřské školy v těchto regionech mají největší podíl nekvalifikovaných učitelů. Proti sobě nám tu stojí záměr školy nalézt kvalifikovaného nejvhodnějšího uchazeče a situace na trhu práce, která zužuje možnost výběru, tlačí školy do kompromisu (zmírnění požadavků na kvalifikaci), ale o to více může podněcovat potřebu mateřských škol na testování znalostí a dovedností.

Pro výzkum jsme vybrali mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, neboť jejich situace při získávání a výběru učitelů se zakládá na velmi podobných podmínkách. V obou krajích je oproti ostatním krajům České republiky nejvyšší počet úvazků, které je potřeba obsadit, mají nejvyšší počet nekvalifikovaných učitelů v mateřských školách a průměrně nejmladší učitele. (Maršíková, Jelen, 2019)

Ač jsme si vědomi převážného zastoupení žen na pozici učitele/ky mateřské školy, v této práci pro zjednodušení pracujeme pouze s maskulinním tvarem této pozice. Čtenář by však měl mít na mysli, že jsou tím míněni učitelé i učitelky mateřských škol.

1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je nutno nahlížet z širší perspektivy, která nám dovolí vidět, že tento proces „vyplývá z nutnosti plánování lidských zdrojů“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2012, s. 21) a zároveň závisí na strategických cílech organizace, jež mají být novými zaměstnanci naplňovány. Pro samotný proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci tak vzniká zřejmě potřeba pečlivého plánování (koho do organizace přijmeme) a pečlivého zjišťování informací o uchazeči, jež dopomohou k zajištění nových zaměstnanců, kteří budou pravděpodobně efektivně naplňovat cíl organizace.

Pro ucelenost vnímání tohoto procesu je třeba chápat, že „získávání a výběr pracovníků jsou spojené nádoby“ (Koubek, 2015, s. 166). Jde o množství jednotlivých kroků, které se ovlivňují, navazují na sebe a efektivně fungují pouze ve své komplexní provázanosti.

Získávání a výběr zaměstnanců začíná prvním krokem, kterým je definování požadavků na zaměstnance, tedy tvorbou popisů pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance, a pokračuje až po poslední krok, rozhodnutí, které je sděleno vybranému uchazeči, nejlépe však až po hodnocení efektivitu celého procesu a sledování nového zaměstnance, což mimo jiné poskytuje kontrolu procesu získávání a výběru zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 367; Čopíková, Bláha, Horváthová., 2015, s. 20; Dvořáková, 2012, s. 149) Jednotlivé mezikroky mezi uvedeným prvním a posledním krokem se v odborné literatuře liší, nicméně je lze souhrnně označit jako kroky tvořící strategii procesu získávání a výběru zaměstnanců, kroky zajišťující získávání uchazečů, dokumentů a informací od uchazečů a jejich třídění, dále realizaci pohovorů, testování a zkoumání, resp. prověřování referencí.

Vzájemná provázanost neboli návaznost kroků je zřejmá, neboť od popisu pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance se odvíjí volba strategie procesu získávání a výběru zaměstnanců, která určuje mimo jiné metody získávání uchazečů, dokumentů a informací v dalším kroku a také metody výběru zaměstnanců, jež budou použity ve fázi výběru.

1.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců, resp. uchazečů je částí celého získávání a výběru zaměstnanců, která má pro výběrovou část a její podobu definující charakter. V první řadě přináší rozhodnutí o tom, co organizace hledá (a zároveň nabízí), plánuje zdroje, metody a průběh výběrové části, určuje, jaké dokumenty a informace budou do začátku výběru k dispozici.

Je nutno si uvědomit, že moderní personální práce usiluje o „získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejich hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.“ (Koubek, 2015, s. 126–127) Tento pohled totiž poukazuje na dvojstrannost celého procesu. Nejde pouze o to, že organizace usiluje o získání zaměstnance, ale také potencionální zaměstnanec hledající práci si vybírá organizaci, s jejímiž představami budou ve shodě jeho vlastní představy. (Dvořáková, 2012, s. 154) Proto pro úspěšnost celého procesu je třeba v rámci popisování pracovní pozice myslet i na motivující prvky pro uchazeče (např. zaměstnanecké výhody, příležitost vzdělávání apod.) a zajistit korektní a včasnou komunikaci v rámci celého získávání a výběru zaměstnanců, skrze níž projevíme úctu ke každému uchazeči. V procesu výběru zaměstnanců na toto navazuje jeho nezbytná kvalita a přiměřenost použitých metod, jež mají směrodatný vliv na to, jaké zaměstnance bude mít organizace k výběru. (Koubek, 2015, s. 167)

1.1.1 Zpracování popisu pracovního místa a specifikace požadavků

Prvním krokem celého procesu získávání a výběru zaměstnanců je zpracování popisu pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance. Informace obsažené v těchto dvou dokumentech se získávají analýzou pracovního místa. Jde o klíčový krok, který následně udává směr strategii vedené v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Získané a sepsané informace určují, jakého zaměstnance hledáme, jaké dokumenty od něho potřebujeme, jaké metody pro jeho získávání a výběr zvolíme a jaká hlediska použijeme při posuzování. Vedle toho jejich význam spočívá i v tom, že seskupují informace, na jejichž základě je vytvořena nabídka zaměstnání.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa předchází specifikaci požadavků, neboť vytyčuje celkový účel pracovního místa, který „doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.“ (Armstrong, 2015, s. 273)

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance je také uváděna jako specifikace pracovního místa. Její obsah je v podstatě „identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 20), též jde ale o schopnosti chování, vzdělání, kvalifikaci a výcvik, praxi, specifické a zvláštní požadavky či zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2015, s. 274).

Analýzou získané popisy jsou příliš dlouhé, aby byly ve své plné délce a obsahu prezentovány uchazečům. Proto se tvoří pro nabídky zaměstnání charakteristiky mnohem kratší, které z těch celkových vycházejí a zachycují především klíčové, tedy nezbytné požadavky, částečně i požadavky žádoucí či vítané. Výběr požadavků pro nabídku zaměstnání patří k velmi důležitému kroku v procesu získávání zaměstnanců, neboť „mnohdy rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání pracovníků, protože obsah informace, kterou organizace poskytuje potenciálním uchazečům, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 134–135) Požadavky odpovídající obsazovanému pracovnímu místu jsou v takovém případě tou nejlepší volbou, neboť stanovení příliš vysokých nebo příliš nízkých požadavků je cestou k problémům. (Armstrong, 2015, s. 274)

1.1.2 Definování strategie získávání a výběru zaměstnanců

„Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné

o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.“ (Koubek, 2015, s. 132) Pokud došlo k činnostem popsaným v předchozím oddílu, pak je zřejmé, že návaznost pro další fázi získávání byla splněna a lze definovat strategii získávání a výběru zaměstnanců.

Důležitým rozhodnutím při volbě strategie je rozhodnutí o zdrojích, které budou k získávání a výběru užity, jestli půjde o zdroje vnitřní, vnější či kombinaci obou. Stejně tak významné je zvolení metod získávání zaměstnanců, druhů dokumentů, které budou vyžadovány od uchazečů, a metod výběru zaměstnanců. V tom všem hraje roli objem financí a času, které budou do získávání a výběru zaměstnanců investovány a jakým způsobem jich bude využito.

Zdroje vnější a vnitřní

Volbou zdroje či zdrojů ovlivňujeme další průběh získávání a výběru zaměstnanců, neboť rozhodnutí organizace co do využití zdrojů má vliv na celou strategii získávání a výběru zaměstnanců. „Obsazování pracovních pozic z vlastních zdrojů má v mnoha organizacích svá pravidla“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 21), z čehož lze odtušit rozdílné postupy. Nicméně jsou i organizace, které trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 348). Využívání výhod obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů však bývá obvyklejší. Patří k nim mimo jiné snížení nákladů a úspora času.

Metody získávání zaměstnanců

Metod, resp. forem k získávání zaměstnanců je celá řada a organizace obvykle využívají metod více. „Významný vliv na volbu metod a forem mají zpravidla disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba uvolněnou pracovní pozici obsadit, dostupnost kvalitních uchazečů a povaha obsazovaného pracovního místa.“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 21) Metoda je zde vlastně „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 51). Je zřejmé, že se jedná o klíčový krok, neboť organizace potřebuje informaci o nabídce pracovní pozice zviditelnit, aby získala množství kvalitních uchazečů, z nichž bude moci vybírat.

Zde uvedeme jen výčet metod, neboť jejich podstata je zřejmá z označení a zároveň není pro naši práci důležité metody podrobně popisovat. K metodám, které se využívají, patří: inzerování (vývěska, tisk, rozhlas, TV, venkovní reklama), internetová inzerce (vlastní webová stránka organizace, pracovní servery, sociální sítě včetně profesních), úřad práce, zprostředkovatelské agentury / poradenské společnosti, spolupráce se vzdělávací institucí, využití burzy práce a career days, ale i uchazeči nabízející se sami, doporučení současného zaměstnance a přímé oslovení vyhlédnutého jedince (včetně bývalých zaměstnanců).

Požadované dokumenty a informace od uchazečů

Rozhodnutí, jaké dokumenty a informace bude organizace od uchazeče požadovat, může ovlivnit úspěšnost fáze výběru. Běžně uchazeč předkládá, jestliže není požadováno organizací jinak, žádost o zaměstnání a životopis, které přinášejí informace o odborném vzdělání a praxi a zároveň díky nim lze posoudit na základě slohu a kompozice i projev uchazeče. Avšak k dalším požadovaným dokumentům patří i vyplněný speciální dotazník organizace, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení a reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení a přehled publikační činnosti. (Dvořáková, 2012, s. 151; Koubek, 2015, s. 143) Standardizovaná podoba dotazníku, která je v některých organizacích využívána, poskytuje nejen srovnatelné a strukturované informace o uchazečích, ale může pomoci při dalších krocích, v nichž dochází ke zkoumání informací od uchazečů a třídění žádostí. (Armstrong, 2015, s. 283)

Metody výběru zaměstnanců

Metod vhodných k výběru zaměstnance je mnoho a jejich volba se odvíjí dle definovaných požadavků na zaměstnance. Cílem jejich využití je dojít odhadu, který z uchazečů je tím pravděpodobně nejvhodnějším. V podstatě se předpovídá na základě získaných informací, jaký bude úspěch uchazeče na obsazené pozici co do vykonávané práce. „Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělávání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči.“ (Armstrong, 2015, s. 286) Za

povšimnutí stojí slova užívaná v souvislosti s výběrem zaměstnance: odhad, pravděpodobný, předpověď. Metody jsou zde nástroji, které pomáhají získat informace o uchazeči, jež slouží k predikci skutečného budoucího výkonu zaměstnance

Zcela běžné a žádoucí je užívání více metod. Zde uvádíme jen výčet častých metod (podrobněji se budeme metodám výběru zaměstnanců věnovat v oddílu 1.2.3): zkoumání životopisu, dotazník, testy pracovní způsobilosti, výběrový pohovor, assessment centre, zkoumání referencí.

Čas a finance

Ve zvolené strategii pro získávání a výběr zaměstnanců hraje roli i časový plán a finance uvolněné na proces získávání a výběru zaměstnanců.

Na časový faktor je třeba hledět ze dvou úhlů. Za prvé, jak rychle potřebujeme pozici obsadit, a za druhé, kolik času můžeme či chceme věnovat samotnému získávání a výběru zaměstnanců. Některé metody jsou při své realizaci náročnější na čas, jako například metoda výběru assessment centre, která je časově a zároveň i finančně náročná. Finančně náročné je i získávání uchazečů skrze služby zprostředkovatelských/poradenských agentur.

1.1.3 Získávání zaměstnance, dokumentů a informací o něm

V této fázi získávání a výběru zaměstnanců přichází na řadu uvedení plánu, resp. zvolené strategie do praxe. Podle vybraných metod získávání jsou uveřejněny nabídky zaměstnání a shromažďují se dokumenty a informace od uchazečů o zaměstnání, aby mohly být využity v dalších krocích procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Již v této fázi je důležité hledět na způsob, jakým s uchazeči komunikujeme, a vytvářet tak dobré jméno firmy. Organizace by měla uchazeče průběžně informovat, nebo jim alespoň umožnit, aby jim mohly být kdykoli podány informace o tom, jak si jako uchazeč v možnosti získání pracovní pozice stojí a také v jaké fázi se nachází proces získávání a výběru zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 156–157)

1.2 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je personální činností, jež navazuje na proces získávání zaměstnanců. Obě části jsou pro získávání a výběr zaměstnanců stěžejní a mají svou návaznost. V této fázi má organizace k dispozici dokumenty a informace o uchazečích, které potřebuje roztřídit, doplnit a zhodnotit tak, aby bylo možné „vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková, 2012, s. 150). Zároveň však jde při porovnávání uchazečů o to, abychom našli takového, který „bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 166)

1.2.1 Kritéria, prediktory, validita a verifikace

Kritéria, jež jsou stěžejní pro práci s došlými dokumenty a informacemi od uchazečů o pracovní místo, jsou tvořena na základě požadavků na zaměstnance. Za vhodné je považováno roztřídění kritérií dle důležitosti, neboť pak pomohou k snadnějšímu posuzování uchazečů. Lze využít třídění například na „nezbytná kritéria, velmi žádoucí kritéria a žádoucí kritéria“ (Armstrong, 2015, s. 285), nebo zahrnují „nezbytné, žádoucí, vítané, i okrajové požadavky“ na výkon práce a zaměstnance (Koubek, 2015, s. 134; Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58). Při rozhodování o nejvhodnějším uchazeči se často přihlíží ke všem druhům kritérií a například splnění vítaných či okrajových kritérií může uchazeče zvýhodnit oproti jiným, kteří těmto kritériím nevyhovují.

Vedle potřebné způsobilosti k výkonu pracovní pozice je třeba, aby uchazeč prokázal i žádoucí potenciál k rozvoji, a to jak po stránce odborné, tak po stránce funkční v rámci organizace. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58) Aby byl odhadnut potencionální výkon uchazeče, využívá se tzv. prediktorů úspěšného výkonu. Jejich spolehlivost je definována

mírou, s jakou určitý prediktor zabezpečuje shodné výsledky jednotlivce i při opakování. Jejich validita je pak tvořena mírou, jakou prediktor předvídá úspěšný výkon uchazeče. (Kociánová, 2010, s. 97)

Sebelépe určená kritéria úspěšnosti práce či prediktorů však nejsou zárukou úspěšného výběru. Ten záleží především na kvalitě informací o uchazečích, která je ovlivněna nejen mírou uchazečovy potřeby informace o sobě zkreslovat, ale i tím, nakolik mu to dovolí samotný postup a obsah procesu získávání a výběru zaměstnanců. Respektive je nutné, abychom již ve fázi získávání měli na paměti faktor kvality, a to například při volbě dokumentů, které požadujeme od uchazečů, také při vytváření dotazníku, definování požadavků na další dokumenty vyžadované od uchazečů, a při práci s referencemi byli pečliví a také objektivní. (Koubek, 2015, s. 169)

Těž je třeba si uvědomit, že „i za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu a kdy je k dispozici komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní. Do predikce úspěšnosti totiž zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit. Na straně člověka to je jistá proměnlivost vlastní osobnosti v čase, především však dynamičtější se měnící motivace. Proměnlivost v nárocích práce a pracoviště vyplývá ze zavedené nové technologie, ze změny organizace, režimu práce, stylu řízení apod.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 101)

Informace, které shromažďuje organizace o uchazeči, mohou být během získávání a výběru zaměstnanců různě přesné a také různě pravdivé. Z toho důvodu by se organizace měla snažit o verifikování všech informací a v rámci procesu posuzování využívat kombinace metod výběru zaměstnanců, které dopomáhají vzájemně ověřovat informace získané o uchazeči (Koubek, 2015, s. 169), podobně jako využíváním kombinace metod zvyšuje validitu prediktorů.

1.2.2 Roztřídění žádostí uchazečů dle kritérií (předvýběr)

V tomto kroku jde o zpracování žádostí uchazečů, vytvoření seznamu uchazečů a také o jejich roztřídění a předvýběr na základě došlých dokumentů a informací. Rozhodneme se, zda chceme uchazeče například odmítnout, pozvat k pohovoru či zařadit do užšího výběru.

Třídění je prováděno v souladu s kritérii, jež jsou tvořena dříve stanovenými požadavky na zaměstnance a která slouží k porovnání s informacemi poskytnutými uchazeči. Lze využít třídění dle kategorií uvedených v 1.2.1, ale postačí i roztrídění uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní nebo vhodní, přijatelní a nevhodní.

Skupina (velmi) vhodných uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procesům, by měla být natolik velká, aby poskytla dostatečnou možnost výběru, ale zároveň nezatěžovala rozpočet organizace a zaměstnance pověřené výběrem, kteří stráví příliš času pohovory. Větší skupina (velmi) vhodných uchazečů zvyšuje nebezpečí snížení efektivnosti výběrového procesu. Za ideální počet uchazečů pozvaných k pohovoru je považován počet 4–8 (Armstrong, 2015, s. 285) či 5–10 (Koubek, 2015, s. 154) na jedno pracovní místo.

Uchazečům je žádoucí odeslat zprávu s potvrzením, že jejich žádost byla přijata. Vhodné je také zaslat přibližný časový plán získávání a výběru zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 158) Případně mohou uchazeči na základě třídění dostat rovnou informaci o zamítnutí jejich žádosti, pozvánku k pohovoru či předložení nabídky zaměstnání. (Armstrong, 2015, s. 284–285)

1.2.3 Metody výběru zaměstnanců

Bylo již zmíněno, že metod výběru zaměstnanců je mnoho, „avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru zaměstnanců neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.“ (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 25) Metody využívané pro výběrový proces by měly být přiměřené charakteru pracovního místa a kvalifikovanosti práce, pro niž obsazujeme pozici, ale také množství uchazečů, zvyklostem organizace apod. (Koubek, 2015, s. 169) „Stanovení vlastních postupů je záležitostí organizace, jejích zkušeností i tradic.“ (Veber, 2007, s. 176) Přiměřenost použitých metod je dobré mít na paměti i v souvislosti se zmiňovanou oboustranností výběru, tedy nejenže organizace vybírá svého zaměstnance, ale také zaměstnanec si vybírá organizaci, pro niž chce a bude pracovat.

Za žádoucí je považováno uplatňování pozitivního přístupu, který dovoluje vybrat schopné a motivované zaměstnance. Nezaměřujeme se tak během výběrového procesu na to, co

uchazeč neumí, jaké požadavky nesplňuje, a nehledáme důvody k odmítnutí, ale zjišťujeme, jaké požadavky na zaměstnance uchazeč splňuje, a hledáme důvody, proč uchazeče přijmout. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 58)

Metody výběru zaměstnanců je možné doplnit a podpořit intuicí a subjektivními pocity, na kterých však nelze samostatně stavět výběr zaměstnance, neboť jsou často doprovázeny hodnotitelskými chybami (např. haló efekt, předsudky, efekt zrcadla apod.), podceněním přípravy pohovoru, absencí poznámek z pohovoru a stanovených kýžených odpovědí od uchazečů. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 25–26)

Vedle často používaných metod (zkoumání životopisu, dotazníku a průvodního dopisu, testu pracovní způsobilosti, výběrového pohovoru, assessment centra, zkoumání referencí), kterým se budeme věnovat v této práci, se využívá i metod předběžného pohovoru, přijetí zaměstnance na zkušební dobu nebo méně užívaných metod grafologie, kamerových zkoušek, polygrafu (detektoru lži), testu integrity (čestnosti) nebo drogových testů.

Zkoumání životopisu

Hodnocení životopisu je základní metodou, která vede k prvotnímu seznámení s uchazečem, slouží k předběžnému výběru uchazečů ve fázi třídění, k porovnávání údajů v něm s informacemi z ostatních materiálů a zároveň slouží jako podklad pro přípravu na výběrový pohovor (utváří náměty a otázky).

V kategorii životopisů vhodných, resp. vyhovujících uchazečů lze zaznamenat jev, pro nějž je příznačné to, že „uchazeči v této skupině často přehánějí, upravují si své zkušenosti a dovednosti podle potřeb firmy“ (Evangelu, 2009, s. 39). Spíše než za lež je možné označit takové chování za projev sebezáchovy a známku velmi dobré sociální vnímavosti a schopnosti přizpůsobit se situaci. Nicméně cestou, jak informace z životopisu ověřit a vyhnout se pozdějšímu (a třeba i pozdnímu) střetu s realitou, je použití dalších metod výběru zaměstnance, tedy využití kombinace metod. Minimem by měl být výběrový pohovor, avšak na místě může být například i test pracovní způsobilosti.

V současnosti jsou očekávané vlastnosti životopisu především stručnost, přehlednost, systematickост a logičnost. Konkrétněji využití strukturované formy, chronologické řazení

od nejnovějších událostí, časové údaje ve sloupci na levé straně a vpravo události k nim vztažené, seskupení do oddílů (osobní údaje, dosažené vzdělání, odborná praxe apod.) a stručný popis pracovních činností z předchozích zaměstnání. (Dvořáková, 2012, s. 152) Avšak některá organizace může preferovat životopis nestrukturovaný, tzv. volný, který oproti tomu vypovídá mnohé o osobnosti uchazeče.

Životopis je možné profesionálně rozebrat a zhodnotit díky metodě „dotazník o životopisu“ (Evangelu, 2009, s. 37), která věnuje pozornost tomu, jak je životopis sestaven, jakou má formu a úpravu. Důležitá je ale především analýza životopisu, při níž se sledují souvislosti, fakta, trendy a shoda údajů s dalšími dodanými dokumenty. Jde například o to, jak často uchazeč měnil zaměstnavatele, zda je v jeho rozhodnutích možno sledovat kontinuitu, zda dokončil zahájené studium, jaká byla délka pracovních poměrů, zda ukončil pracovní poměr v neobvyklém termínu a další. Velmi podstatnou součástí je analýza časové posloupnosti, která se zaměřuje na vyhledávání mezer v řadě životních událostí, v přechodech mezi zaměstnáními, změnami povolání a vykonávanými pracemi. Tak můžeme sledovat tendence ve smyslu navyšování odpovědnosti a pravomocí nebo množství změn. (Dvořáková, 2012, s. 152)

Průvodní dopis

Průvodní dopis neboli motivační dopis, někdy také žádost o zaměstnání může být proměnlivého rozsahu. V současnosti může mít vedle samostatně přiloženého dokumentu (dopisu) i podobu e-mailu. Oproti jiným materiálům má zvláštní význam, protože není psán podle zavedených schémat, jako je tomu například u životopisu. „Jeho úprava a forma má vzbudit pozornost a zájem [...]. Má být precizní odpovědí na konkrétní nabídku zaměstnání. Adresát očekává, že je napsána korektně, bez tiskových a pravopisných chyb a že se pisatel vyvaruje hesel, frází a vychvalování své osoby. [...] nechává pisateli prostor, aby demonstroval své komunikační dovednosti a předvedl svou logiku myšlení. Může poodhalit, jaká je jeho osobnost.“ (Dvořáková, 2012, s. 151–152)

Osobní dotazník

Osobní dotazník je metodou, která patří k analýze dokumentů a je často využívána především ve větších organizacích. Shromažďuje přehledně základní požadované informace o uchazeči, běžně vedle identifikačních údajů zpravuje o současném pracovním poměru, výpovědní lhůtě, nejdřívějším možném termínu nástupu, o důvodu změny zaměstnání a mnohém dalším. (Dvořáková, 2012, s. 152) Vlastní podoba dotazníku je vždy na konkrétní organizaci.

Údaje o uchazečích se v dotaznících pro svou přehlednost snadno porovnávají a mohou tak velmi dobře napomáhat při předvýběru (třídění) uchazečů. Jejich nevýhodou však může být délka a stereotypnost. Uchazeče pak může dotazník odradit pro svou byrokratickou povahu a nedostatek kreativity.

Stále častěji se využívá dotazníků v elektronické podobě. Kromě osobního dotazníku může organizace využít též méně známý speciální životopisný dotazník, jenž se doptává kromě základních informací také na dosavadní průběh života (včetně dětství, rodičovského zázemí, zájmů, profesního rozvoje a dalšího). Vytvořený dotazník je zadán současným zaměstnancům, kteří pracují na pozicích, jež mají být pomocí těchto dotazníků obsazeny. Na základě porovnání profilů úspěšných a neúspěšných zaměstnanců a dle vzoru odpovědí úspěšných pracovníků je vytvořen „ideální profil“, s nímž jsou poté porovnávány informace, získané stejným dotazníkem o uchazeči. (Kasper, Mayhofer, 2005, s. 404)

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastěji používanou výběrovou metodou personalistiky, často uváděnou jako klíčovou. Z obecného pohledu jde ve výběrovém pohovoru o posouzení předpokladů uchazeče pro výkon na obsazované pracovní pozici. Lze však popsat jeho tři až čtyři hlavní cíle. Prvním z nich je získání dodatečných a specifitějších informací o uchazeči včetně jeho očekávání a pracovních cílů, též je zde prostor pro ověření informací uváděných v dodaných dokumentech. Druhým cílem je pak podání informací o organizaci a práci v ní samotnému uchazeči, přičemž je důležité, aby představa o práci, kterou uchazeč nabyde, vycházela z reality a neuváděla ho v omyl. Třetím cílem je posouzení uchazečovy osobnosti a čtvrtým může být tvorba přátelského vztahu s uchazečem. (Koubek, 2015, s. 179) Jestliže

organizace hledí i na čtvrtý cíl, je si pravděpodobně vědoma oboustrannosti procesu získávání a výběru zaměstnanců a tedy důležitosti tvorby dobrého jména a pověsti organizace.

Stěžejní vlastností výběrového pohovoru, která předurčuje jeho efektivitu a přínos, je připravenost. Pohovor může být veden strukturovanou, nestrukturovanou či polostrukturovanou formou, avšak vždy je třeba se na něj důkladně připravit. Prediktivní validita strukturovaných pohovorů je hodnocena jako vyšší než u nestrukturovaných (Schmidt, Hunter, 1998, s. 265; Schuler, 2000, s. 169 In: Kasper, Mayerhofer, 2005, s. 410; Smith, 1988, s. 6-8 In: Koubek, 2015, s. 184). Strukturované pohovory dovolují lepší srovnání uchazečů. Příprava na pohovor vychází nejen ze specifikace požadavků na zaměstnance, ale také z dokumentů, které uchazeč poskytl.

Vedení pohovoru může probíhat formou individuálního pohovoru, pohovoru před panelem (dva či více lidí v roli tazatelů), výběrové komise, postupného nebo skupinového (hromadného) pohovoru. Při výběru uchazečů na místo specialisty či pozici manažera je veden individuální pohovor jako první, druhým, následujícím pohovorem pak bývá pohovor před komisí. Mohou být vedeny i rozhovory k ověření uchazečových odborných znalostí. (Dvořáková, 2012, s. 155; Tomšíková, 2014, s. 27)

Během pohovoru je důležité se zaměřit i na to, jak uchazeč „používá neverbální komunikaci, zda je adekvátní, rychle se mění či je zbytečně důrazná.“ (Evangelu, 2009, s. 40) Skrze ni totiž lze poodkrýt uchazečovy postoje a pocity, které by měly korelovat s tím, co říká. I zde je nutno myslet na oboustrannost výběrového procesu, neboť to samé platí pro hodnotitele, který reprezentuje zaměstnavatele. Platí pro něj stejně jako pro uchazeče potřeba souhry verbální a neverbální komunikace a též nutnost dodržování pravidel slušného chování, společenského vystupování, uzpůsobení projevu a zevnějšku dané situaci. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63)

Testy pracovní způsobilosti

Jde o metodu poskytující doplňkové údaje, které poskytují srovnání s výsledky zkoumání životopisu, výběrového pohovoru a dalších metod, proto se nikdy nepoužívá samostatně.

Během procesu získávání a výběru zaměstnanců „uvádějí uchazeči o sobě a o svých zkušenostech maximálně pozitivní informace, snaží se představit v co nejlepším světle. Mnohé z jejich sebehodnocení uvedeného v motivačních dopisech, v životopisech a v průběhu výběrových rozhovorů mohou ověřit právě výběrové testy, které nejsou subjektivní jako jiné výběrové metody.“ (Kocianová, 2010, s. 112)

Cílem těchto testů všeho druhu je ověřování míry pracovní způsobilosti uchazeče na danou pracovní pozici, tedy ověřování jeho odbornosti, vzdělání, znalostí a dovedností (včetně měkkých), osobnostních charakteristik a dalších způsobilostí. (Kocianová, 2010, s. 111)

Základním kritériem pro rozřídění druhů testů je, zda jde o testy psychologické diagnostiky, jejichž tvorba, realizace i vyhodnocení je v rukách zkušeného psychologa (testy inteligence, testy osobnosti), nebo testy nepsychologické povahy, které může vyhodnocovat odborník dané oblasti (testy a zkoušky znalostí a dovedností, skupinové metody výběru zaměstnanců). Obecně platí, že „testy by měli provádět pouze lidé, kteří byli vyškoleni v tom, co testy měří, jak se testy používají a jak se testy interpretují.“ (Armstrong, 2015, s. 291)

Metoda testů pracovní způsobilosti je tvořena bohatým spektrem testů podléhajících trendům. V minulých letech bylo zaznamenáno snižující se využívání testů osobnosti a testů inteligence, oproti tomu však došlo k nárůstu využití testů znalostí a dovedností, testů schopností a skupinových metod. (Koubek, 2015, s. 177)

Klíčem k získání validních a spolehlivých informací je užívání „dobrých testů“. To jsou takové, které „podporují objektivní a racionální rozhodování při výběru zaměstnanců.“ (Armstrong, 2015, s. 290) Subjektivita v hodnocení totiž ohrožuje získání validních a spolehlivých informací o uchazeči, a to jak v hodnocení testujícího (např. interpretace výsledků), tak i „subjektivita odpovědi dotazovaného a možná sociální desirabilita (žádoucnost).“ (Kocianová, 2010, s. 116)

Testy inteligence – ověřují duševní schopnosti uchazečů, jejichž míru vyjadřují inteligenčním kvocientem (IQ). Ve vztahu k požadavkům na obsazovanou pracovní pozici je tento kvocient více vypovídající, jsou-li jeho hodnoty rozloženy do oblastí, které test inteligence testuje (krátkodobou paměť, verbální schopnosti, numerické myšlení, prostorové vidění, abstraktní myšlení apod.).

*Testy znalostí a dovedností*¹ – ověřují míru specifických znalostí či odborných dovedností uchazeče, které jsou potřebné pro výkon požadované práce. Testování je prováděno obvykle formou ukázky práce, resp. modelové situace, při níž testovaný uchazeč ukazuje pracovní postup či vzorek práce (Koubek, 2015, s. 176; Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63), ale může mít i formu rozhovoru ověřujícího odborné znalosti. (Dvořáková, 2012, s. 155, Tomšíková, 2014, s. 27)

Testy osobnosti vč. projekčních testů – posuzují charakteristiku uchazečovy osobnosti pro porovnání, zda rysy jeho osobnosti souzní s požadavky na výkon na určitém pracovním místě a zda lze předpokládat patřičné chování v dané pracovní roli. Testy osobnosti jsou realizovány formou dotazníku, projekční metody mají mnoho forem (užívají asociací, kresby, doplňování vět, hraní rolí apod.). V obou případech by měly být testy vypracovány a vyhodnocovány zkušeným psychologem nebo specializovanou agenturou.

Skupinové metody výběru zaměstnanců – v rámci těchto testů bývají uchazeči požádáni o hraní určité role či simulaci řešení nějakého konkrétního problému. Ten řeší jednotlivce, jenž obhájí své řešení před skupinou, nebo celá skupina, přičemž se u jednotlivců hodnotí jejich příspěvek k výsledku. Jedná se o metody vhodné při výběru zaměstnanců do manažerských a vedoucích funkcí. (Koubek, 2015, s. 176)

Assessment centre

Assessment centre je komplexní metodou, která poskytuje přehled o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu jednotlivých uchazečů. Jde o skupinovou metodu výběru zaměstnanců konající se obvykle během jednoho až dvou dnů, kdy dochází ke „zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. [...] Řešení modelových úkolů a případových studií je obvykle doplněno pohovory, testy nebo simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 64)

¹ Do této kategorie zahrnujeme i testy schopností, které jsou v některé odborné literatuře vyčleňovány zvlášť. Činíme tak proto, že se často překrývají s testy inteligence a testy znalostí a dovedností, případně je prostě zahrnují. Pojetí testů pracovní způsobilosti, jejichž obsah sestává z testování dovedností a znalostí, se napříč odbornou literaturou liší a proměňují se i označení těchto testů, např. testy speciálních dovedností (Evangelu, 2009), testy způsobilosti (Armstrong, 2015), testy schopností (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016).

Posuzování je prováděno hodnotiteli z řad personalistů, psychologů a manažerů, přičemž může jít o kombinaci interních a externích zaměstnanců. Přítomnost vícera hodnotitelů snižuje riziko subjektivní chyby v hodnocení a poskytuje objektivní hodnocení uchazečů. Jde o časově i finančně nákladnou metodu, která se využívá především „při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů“ (Armstrong, 2015, s. 292).

Zkoumání referencí

„Jde o metodu orientovanou do minulosti, při které se předpokládá, že minulé chování bezprostředně předpovídá budoucí pracovní výkon.“ (Hroník, 2013, s. 98) Skrze reference se ověřují informace získané jinými metodami nebo se doplňují informace další. Mohou mít formu ústní či písemné reference, ale také pracovních posudků. Reference jsou získávány se souhlasem uchazeče o zaměstnání od nadřízených a spolupracovníků z předchozích zaměstnání, od učitelů či spolužáků ze školy apod. (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 64) Jde o poměrně používanou metodu, ale názory na její spolehlivost se liší, neboť může snadno docházet k pozitivnímu i negativnímu zkreslení. U psaných referencí se předpokládá větší spolehlivost pro závaznost psaného slova, u ústních lze získat cenné informace skrze odpovědi na konkrétní otázky. (Kocianová, 2010, s. 100)

2 Získávání a výběr učitelů v mateřské škole

Výše byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve své celistvosti. Pro účely naší práce se nyní na tento proces zaměříme s ohledem na prostředí mateřské školy a získávání a výběru učitelů, přičemž se budeme věnovat specificky jen těm částem procesu, které jsou významné z hlediska návaznosti na pozdější volbu metod výběru zaměstnanců, o něž nám jde především. Výstupem analýzy pracovního místa, která je nezbytná pro následující kroky celého procesu, je pro naše účely specifikace požadavků na učitele. Popis pracovního místa vychází z individuálního prostředí každé jednotlivé mateřské školy a konkrétního pracovního místa, proto nelze vytvořit dokument s plošnou platností. Lze hovořit o některých společných parametrech (platové ohodnocení vycházející z tabulek, nároky na dovolenou, studijní volno apod.), ty se však netýkají neveřejných škol, proto budeme dále vycházet pouze ze sestaveného dokumentu specifikace požadavků na učitele.

2.1 Specifikace požadavků na učitele

Specifikaci požadavků na učitele mateřské školy jako výstup provedené analýzy pracovního místa uvádíme v příloze 1. Obsah tohoto námi zpracovaného dokumentu vychází z odborné literatury i dokumentů a nástrojů definovaných legislativou či sloužících státním politickým účelům, které se zabývají učitelem mateřské školy z hlediska jeho povinností, kompetencí, dovedností, schopností a znalostí, ale též z hlediska jeho osobnosti a dalších specifických požadavků na tuto konkrétní pozici. Vyšli jsme z aktuálního Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (MŠMT, 2018) a zapracovali jsme odbornou literaturu (Gillernová, 2015; Kyriacou, 2008; Nezvalová, 2003; Průcha, 2002; Průcha a Walterová, 2013; Spilková, Tomková a kol. 2010; Svobodová, Vítečková a kol., 2017; Syslová, 2013; Syslová, Chaloupková, 2015) a následující dokumenty: Podkladový materiál pro tvorbu standardu kvality profese učitele (Učitelské noviny, 2010), Národní soustava povolání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017) a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, 2021).

Pro účely jednotlivých škol může být konečná podoba specifikace požadavků na učitele doplněna o požadavky vycházející z jedinečnosti prostředí dané školy, nicméně námi

zpracovaný dokument je soupisem nezbytných a žádoucích požadavků, které vychází z odborné literatury a příslušných dokumentů.

Námi vypracovaná specifikace požadavků na zaměstnance zahrnuje následující položky požadavků: vzdělávání a kvalifikace, další vzdělávání, praxe, znalosti, schopnosti a dovednosti, schopnosti chování, charakteristiky osobnosti, jazykové předpoklady, zdravotní způsobilost a zvláštní požadavky. Její členění vychází z položek navržených odbornou literaturou (Armstrong, 2015, s. 274; Koubek, 2015, s. 134) a z konkrétních požadavků na další vzdělávání, jazykové předpoklady a zdravotní způsobilost daných zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Rámec znalostí, schopností, dovedností, schopností chování a charakteristik osobnosti vychází z profesních kompetencí, dovedností či povinností učitele mateřské školy, jejichž kategorizace nalezneme ve výše jmenované odborné literatuře. Napříč těmito členěními lze sledovat profesní požadavky na učitele mateřských škol, které, ač se liší tříděním či pojmenováním, je možné je přiřadit k profesním kompetencím učitele mateřské školy (Vašutová, 2001, s. 19-26), jež byly zpracovány pro český profesní standard kvality učitele. Jde o těchto sedm kompetencí: kompetenci oborově předmětovou, kompetenci didaktickou a psychodidaktickou, kompetenci obecně pedagogickou, kompetenci diagnostickou a intervenční, kompetenci sociální, psychosociální a komunikativní, kompetenci manažerskou a normativní a kompetenci profesně a osobnostně kultivující. Patrné je zastoupení všech těchto kompetencí v naší specifikaci požadavků na učitele mateřské školy.

2.2 Volba strategie v prostředí mateřské školy

Strategie získávání a výběru učitele mateřské školy, jejíž dílčí rozhodování zde načrtneme, vychází z nediferencovaného pohledu na mateřské školy a vytvořené specifikace požadavků na učitele mateřské školy (příloha 1). Těmi, kdo provádí analýzu pracovního místa, sestavují strategii získávání a výběru učitele a realizují samotný proces získávání a výběru učitele, aby nakonec učinili rozhodnutí výběru, jsou v prostředí mateřské školy vedoucí zaměstnanci nejčastěji v postavení ředitele/ředitelky školy, zástupce/zástupkyně ředitele/ředitelky, vedoucí učitel/ka, případně také majitel/ka u neveřejných organizací.

2.2.1 Volba zdrojů

Ačkoli zdroje pro získávání a výběr učitelů mohou být v reálném procesu jak vnitřní, tak vnější, pro jednotný pohled na problematiku procesu získávání a výběru učitelů v naší práci pohlížíme na tento proces z hlediska získávání a výběru z vnějších zdrojů, tzn., předpokládáme uchazeče, o němž nemá organizace doposud žádné informace. Akceptovatelnou výjimkou by mohla být organizace, která má rovné podmínky pro získávání a výběr učitelů z vnějších i vnitřních zdrojů.

2.2.2 Volba požadovaných dokumentů

V případě dokumentů, které jsou po uchazečích v této fázi požadovány, je životopis naprostým minimem, jež lze od uchazeče chtít, a je pro předvýběr uchazečů potřeba. Spolu se speciálním dotazníkem, který si organizace může zformulovat dle svých potřeb, mohou životopisy poskytnout dostatečnou základnu informací o uchazeči o místo učitele mateřské školy. Ta může být o to bohatší, rozhodne-li se organizace pro nestrukturovaný životopis, otevřené otázky v dotazníku a rozšíření základního souboru těchto dvou dokumentů o průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání.

Mateřská škola získávající a vybírající učitele může vyžadovat dokumenty (kopie dokumentů), které jí potvrdí, že uchazeč odpovídá stanoveným požadavkům, resp. zároveň prověří jím uvedené informace v životopisu, popřípadě speciálním dotazníku. Konkrétně jde o doklady o vzdělání, výpis z rejstříku trestů a lékařské potvrzení, jež stvrdí uchazečovu odpovídající kvalifikaci, bezúhonnost a zdravotní způsobilost dle stanovených požadavků. Ve fázi získávání postačuje však vycházet z toho, že uchazeč v životopisu a dotazníku nelže, a dokumenty požadovat až v pozdějších fázích procesu (nejpozději při přijetí uchazeče), kdy se z nich stávají dokumenty obligatorní.

Při rozhodování o požadovaných dokumentech od uchazečů ve fázi získávání je třeba myslet na přiměřenost těchto požadavků, abychom nastavenými podmínkami neodradili vhodné zájemce již v samém začátku celého procesu. Z toho důvodu může být výhodné požadovat pouze životopis, případně vyplnění speciálního dotazníku a/či sepsání žádosti o zaměstnání a ponechat ostatní dokumenty, jako jsou pracovní posudky, různá potvrzení a oficiální dokumenty, na pozdější fáze procesu.

2.2.3 Volba metod výběru zaměstnanců (učitelů)

Pohlédneme-li na často využívané metody výběru zaměstnanců a specifikaci požadavků na učitele mateřské školy, je zřejmé, že všechny tyto metody mohou přinést cenné informace o uchazeči, které pomohou předvídat jeho budoucí výkon a úspěšnost na pracovní pozici učitele mateřské školy. Metodou méně vhodnou se zdá být pouze assessment center, neboť jde o metodu vhodnou při výběru vedoucích pracovníků a také metodu nákladnou na finance i čas, což může vytvářet v prostředí mateřské školy překážku.

Pro pohovor se z hlediska prediktivní validity získaných informací jeví jako vhodnější pohovor strukturovaný a z hlediska množství účastníků pohovoru pak individuální pohovor, který vytváří „lepší příležitost k navázání úzkého kontaktu – vztahu mezi tazatelem a uchazečem“ a „usnadňuje získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro organizaci.“ (Armstrong, 2015, s. 286–287)

Druhy testů pracovní způsobilosti, jakými jsou testy znalostí a dovedností a testy osobnosti, lze zjistit nové informace o uchazeči, které jsou v souladu s požadavky uvedenými v naší specifikaci požadavků na učitele. Naopak testy inteligence se v tomto kontextu zdají neopodstatněné, navíc lze předpokládat dostačující inteligenci u uchazečů splňujících požadavek na řádně ukončené odborné vzdělání. Skupinové metody výběru zaměstnanců nejsou pro proces výběru učitele mateřské školy vhodné pro důvody uvedené již u assesement centre.

Vybrané testy pracovní způsobilosti (test znalostí a dovedností a test osobnosti) spolu se zkoumáním referencí jsou vhodnými doplňkovými výběrovými metodami, které ověřují uchazečovy znalosti, schopnosti, dovednosti a charakteristiku lépe než samotné mluvení o nich, chce-li tedy organizace ověřit např. učitelovu dovednost plánování výchovně-vzdělávací činnosti, odborné znalosti, uchazečovy osobnostní charakteristiky či jeho postoj k zaměstnání, je jejich volba nasnadě.

3 Metody výběru zaměstnanců (učitelů) v mateřské škole

V tomto oddíle zachycujeme časté metody výběru zaměstnanců, které se při aplikaci na výběr učitelů v prostředí mateřské školy ukazují skrze naši specifikaci požadavků na učitele mateřské školy jako přínosné. K získání dostatku kvalitních informací, zvýšení validity prediktorů a verifikaci vytěžených informací dopomáhá kombinace metod, která je nasnadě i u níže uvedených metod výběru zaměstnanců.

„Potíž je v tom, že posuzujeme pracovní způsobilost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a dalších vlastností, které jsou zpravidla nekvantifikovatelné, a tedy neměřitelné nebo měřitelné jen s obtížemi“ a zároveň se „jako každá kvalitativní charakteristika velmi špatně měří a posuzuje“. (Koubek, 2015, s. 170) Toho je potřeba, aby si byla organizace vědoma, volila vhodné metody a vyhodnocovala získané informace s opatrností odpovídající jejich predikční hodnotě na budoucí pracovní výkon.

Následující metody byly zkoumány z hlediska jejich predikční/prognostické validity. Ačkoli jde o výzkumy staršího data (Schmidt, Hunter, 1998, s. 265; Schuler, 2000, s. 169 In: Kasper, Mayerhofer, 2055, s. 410; Smith, 1988, s. 6–8 In: Koubek, 2015, s. 184), jsou dodnes citované a jejich porovnání ukazuje na nejvyšší validitu u těchto metod výběru zaměstnanců (uvádíme je v pořadí od nejlépe hodnocené metody): strukturovaný výběrový pohovor, test znalostí a dovedností, zkoumání životopisu. Následuje zkoumání referencí a test osobnosti, jejichž připisovaná validita se ve výzkumech proměňuje. S novějším datem výzkumu roste přisuzovaná validita zkoumání referencí a naopak klesá validita testu osobnosti. Pro osobní dotazník a průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání v těchto výzkumech nejsou údaje k porovnání.

Dále se podíváme na časté metody výběru zaměstnanců, jejichž využití může být přínosné v prostředí mateřské školy při výběru učitele, jak bylo uvedeno v 2.2.3. Jsou jimi následující metody: zkoumání životopisu, hodnocení průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání, dotazník, výběrový pohovor, zkoumání referencí, testy pracovní způsobilosti: test znalostí a dovedností a test osobnosti.

3.1.1 Zkoumání/hodnocení životopisu

Mateřská škola zkoumající životopis uchazeče o místo učitele mateřské školy, která využívá plně potenciál tohoto dokumentu, hodnotí informace, které jsou v životopisu obsažené, analyzuje je z hlediska časové posloupnosti a hodnotí úpravu a zpracování.

Odborná kvalifikace, další vzdělávání a praxe jsou stěžejní informace, které se škola ze životopisu dozví. Snadno tedy zhodnotí, zda má uchazeč potřebnou kvalifikaci, která je nezbytným požadavkem.² Ačkoli další vzdělávání ani praxe nejsou samy o sobě podmínkou, jejich přítomnost v životopisu může leccos napovědět. Jestliže se uchazeč v minulosti dále vzdělával, plnil tak svou zákonnou povinnost dalšího vzdělávání, ale zároveň lze také předpokládat jeho jistou míru profesního zaujetí, angažovanosti v oboru a vyvíjení sebevzdělávací činnosti za účelem zkvalitnění profesně a osobnostně kultivující kompetence. Výběr a zaměření dalšího vzdělávání mohou být jednou z otázek výběrového pohovoru, která rozklíčuje více (vybíral/hradil si je uchazeč sám, byl na ně vyslán předchozím zaměstnavatelem apod.).

Především informace z části životopisu vypovídající o odborné kvalifikaci, dalším vzdělávání a praxi poskytují data důležitá pro analýzu časové posloupnosti. Kromě běžně sledovaných jevů uvedených v 1.2.3 je pro školu specifické sledování termínů ukončení předchozích pracovních poměrů v oboru. Jestliže ukončení proběhlo/a v průběhu školního roku, nevyplývá-li důvod ze samotného životopisu (např. nástup na mateřskou dovolenou), je taková informace podnětem k dalšímu zjišťování, neboť může přinést další informace týkající se osobnostních charakteristik uchazeče (zodpovědnost, schopnost řešit problémy, bezúhonnost ve smyslu profesního provinění). Konkrétní specifika získané kvalifikace, dalšího vzdělávání a praxe, jako jsou vzdělávací instituce, kterými uchazeč prošel, množství a výběr dalšího vzdělávání, délka praxe, popis pracovní činnosti, jsou prediktory z hlediska specifikovaných požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti. Především popis pracovní činnosti napoví více o realizování činností vyžadujících kompetence diagnostické a intervenční, kompetence sociální, psychosociální a komunikační a kompetence manažerské a normativní, konkrétněji vyjádřeno, vychází z činností naší specifikace

² Existují výjimky, za kterých lze přijmout i učitele bez kvalifikace, nicméně jedná se o mimořádné situace, jež nesnižují nezbytnost učitelovy odborné kvalifikace.

požadavků, jako je například hodnocení pokroků dětí, využívání možností ke spolupráci s rodiči či partnery školy, poskytování poradenské činnosti, druhy spolupráce s kolegy a odborníky, tvorba školního (třídního) vzdělávacího programu a systematické plánování výchovně-vzdělávací činnosti.

Rozhodne-li se škola pro nestrukturovanou volnou formu životopisu, otevírá tak uchazeči prostor demonstrovat svou tvořivost, sociální vnímavost a přesvědčivou komunikaci.

3.1.2 Hodnocení průvodního dopisu

Průvodní dopis (motivační dopis či žádost o zaměstnání) v první řadě zjevně prokazuje učitelovu znalost českého jazyka, o čemž svědčí jazyková a pravopisná správnost a též styl a forma odpovídající sociální situaci. Protože chybí zavedené schéma jeho podoby, dostává uchazeč prostor k projevení tvořivosti. Z obsahu je patrně možné vyčíst uchazečův zájem o konkrétní nabízenou pozici, zvláště pokud je z obsahu zjevné, že je dopis určen konkrétní škole, např. odkazem na její vzdělávací program. Pravděpodobně lze zachytit i uchazečovo profesní zaujetí, jeho schopnost efektivní komunikace, ale také jeho zájem o spolupráci a aktivitu v rámci školního společenství či představu o ní.

Průvodní dopis poskytuje uchazeči značný prostor, aby projevil svůj zájem o nabízenou pozici, profesní zaujetí a poskytl o své osobě informace (ať už vědomě otevřeně, či nevědomě skrytě), které mohou být pro organizaci v procesu získávání a výběru zaměstnanců užitečné. Získané informace z průvodního dopisu je žádoucí ověřit dalšími metodami.

3.1.3 Dotazník

Ačkoli se může jeho zařazení zdát v malé organizaci nebo při malém počtu uchazečů nadbytečné, využije-li škola tuto formu nejen k zprehlednění základních a identifikačních údajů o uchazeči, ale zahrne-li do druhé části dotazníku otevřené otázky, umožní tak „uchazeči, aby zaujímal určitá stanoviska, podrobněji se rozepsal o některých skutečnostech a tím na sebe mnohé prozradil, popřípadě prokázal, jak umí ve svůj prospěch argumentovat“ (Koubek, 2015, s. 144). Otázky vztahující se k uchazečově dosavadní kariéře tak mohou

přispět dalšími informacemi o jeho znalostech, schopnostech a dovednostech, jež je možné porovnat se specifikací požadavků, vedle toho otázky týkající se jeho osobnosti, vztahu k zaměstnání a rozvíjení pracovních dovedností mohou vypovědět o jeho osobnostní charakteristice.

3.1.4 Výběrový pohovor

Škola na základě specifikace požadavků na zaměstnance, resp. zvolených kritérií a výše uvedených dokumentů od uchazečů vybere ty, kteří jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Dobře připravený, a navíc strukturovaný pohovor se skládá z předem sestavených otázek, například: „Podílel jste se na tvorbě školního vzdělávacího programu? Které oblasti jste garantoval? – Máte zkušenosti s projekty většího rozsahu? Na jakých jste se podílel? – Jste zvyklý pracovat v rámci vzdělávacích týmů? – Jak jste se dověděl o naší škole? – Díval jste se na naše webové stránky? Co vás zaujalo?“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 62) a další. Získané odpovědi na tyto a další otázky ověřují a doplňují údaje směrodatné pro konečné rozhodování o přijetí, či odmítnutí uchazeče.

Samotný pohovor, je-li dobře sestavený, může doplnit informace týkající se profesních kompetencí učitele v celé jejich šíři zachycené v naší specifikaci znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, schopnostmi chování a charakteristikou osobnosti.

3.1.5 Test pracovní způsobilosti: test znalostí a dovedností

Testy pracovní způsobilosti jsou mezi nejvýše hodnocenými metodami co do prediktivní validity (Schmidt a Hunter, 1998, s. 265–267; Smith, 1988, s. 6-8 In: Koubek, 2015, s. 184). Jejich využití při výběru učitele se zdá být velmi vhodné, co do ověřování odborných znalostí, schopností a dovedností i schopností chování, a to i pro jejich nízkou subjektivnost.

Test pracovní způsobilosti zastoupený testem znalostí a dovedností může mít podobu ukázky práce. Ta umožňuje demonstrovat, jak který konkrétní uchazeč dovede „samostatně plánovat výchovně-vzdělávací činnosti a realizovat je vhodnými strategiemi a metodami pro individualizované vzdělávání dětí, umět motivovat děti ke vzdělávání a učení, [...] autoevaluovat sebe i výsledky svého plánování a výchovně-vzdělávacího působení,

reflektovat vlastní chování za účelem zkvalitnění práce a nárůstu efektivity, [...] podávat velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, zvládat své emoce, znát své limity a mít silnou vůli, [...] přistupovat k dítěti jako k rozvíjející se a jedinečné bytosti“ (příloha 1) a další, vedle toho zkouška odborných znalostí testuje kromě jeho odborných znalostí i například to, jak uchazeč dovede „být ochotný a schopný objasnit svá rozhodnutí, jež souvisejí se vzděláváním a výchovou dětí“ (příloha 1).

Ukázka práce může mít podobu ukázkové hodiny, která je v poslední době využívána jako metoda výběru pedagogických zaměstnanců stále častěji (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63), nebo může mít podobu vzorku práce, např. zpracování plánu výchovně-vzdělávací činnosti dle zadaných požadavků, případně testu izolované dovednosti, např. hry na hudební nástroj³. Ukázková hodina kromě samotného provedení zahrnuje i výhodu možnosti sledovat reakci uchazeče na požadavek ukázkové hodiny, jeho spolupráci s učitelem na třídě a vlastní zpětnou vazbu (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 63–64). Vzorkem práce může být též profesní portfolio učitele⁴, jehož obsah a zpracování vypovídá o učitelově pracovní činnosti, odborných znalostech a dovednostech, profesním zaujetí a angažovanosti. „Ukázkové neboli reprezentační portfolio slouží k představení toho nejlepšího, co učitel vytvořil, čím se může *pochlubit*.“ (Syslová, 2013, s. 52) Dokumenty, které je možné zařadit, mohou být „např. plány výuky, způsoby hodnocení žáků, reflexe výuky, rozvoj spolupráce s kolegy, spolupráce s rodiči.“ (Šmejkalová, Šindelková, 2018, s. 150)

Test odborných znalostí může mít také formu rozhovoru ověřujícího odborné znalosti a být součástí výběrového pohovoru. Předpokladem je (stejně jako u ukázky práce), že hodnocení

³ Naše specifikace požadavků na učitele v příloze 1 neobsahuje jako jeden z nezbytných či žádoucích požadavků ovládání dovednosti hry na hudební nástroj, avšak jedná se o dovednost, která je nedílnou součástí odborné přípravy učitelů, popřípadě součástí přijímací zkoušky k ní. Vzhledem k tomu, že v této části práce usilujeme o vymezení možných variant metody testu pracovní způsobilosti s usouvztažením k pracovní pozici učitele, považujeme za žádoucí zmínit i tuto variantu.

⁴ Odborná literatura se nevyjadřuje k tomu, v jakém kroku procesu získávání a výběru zaměstnanců je vhodné profesní portfolio od uchazeče požadovat či jaká je jeho příslušnost k metodám užívaných při získávání a výběru uchazečů. Profesní portfolio bývá v prvé řadě využíváno pro hodnocení práce, ale k jeho využití může dojít i v procesu získávání a výběru učitele. Jestliže by profesní portfolio bylo požadováno spolu s další dokumentací, bylo by spíše dokumentem, který by sloužil zkoumání/hodnocení profesního portfolia, což by pak bylo možné považovat za samostatnou metodu výběru zaměstnanců. Jeho obsah je však dokladem praxe konkrétního učitele, tedy zachycuje mimo jiné ukázky uchazečovi práce, např. zapojení s dětmi do projektů, fotodokumentaci z práce ve třídě, realizované akce s rodiči, zprávy o práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami, sebereflexi a další. Ač ve své podstatě není testem, řadíme ho v této práci na základě této jeho podstaty jako ukázkou práce k testům pracovní způsobilosti, konkrétně testům znalostí a dovedností.

provádí osoba, která zná pracovní činnosti obsazované pozice. Testováno může být u uchazeče například „jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů“ (Dvořáková, 2012, s. 155), skrze modelovou situaci tak uchazeč může doložit své odborné znalosti.

3.1.6 Test pracovní způsobilosti: test osobnosti

Testy osobnosti jsou skutečně psychologickými typy testů, které vyžadují odborníka – psychologa. Tato skutečnost může být limitující, zvláště pokud škola nemá k dispozici zkušeného interního psychologa, který by test zašitil, a musela by tak oslovit externistu či specializovanou agenturu, čímž však dojde k navýšení finanční náročnosti získávání a výběru učitele.

Ačkoli jde o metodu, která spíše ustupuje jiným metodám, např. testům znalostí a dovedností (Koubek, 2015, s. 177), a její validita a spolehlivost je problematická, rozhodne-li se škola ji v rámci procesu získávání a výběru učitele použít, může podhalit více uchazečovu osobnost a doplnit tak informace získané jinými metodami.

„V rámci osobnosti v organizačně-pracovní psychologii se mluví v užším smyslu převážně o temperamentových rysech nebo preferencích chování. [...] Standardně k osobnostním vlastnostem a projevům počítáme temperament, vědomí, chování, motivaci, zvládání zátěže, charakter, sebeobraz.“ (Lisá, 2019, s. 110) Mohou tedy dopomoci blíže se zaměřit mimo jiné na uchazečovu flexibilitu, schopnost zvládat zátěž a jeho výkonnost.

3.1.7 Zkoumání referencí

Rozhodnutí pro ověření či doplnění informací o uchazeči na pozici učitele metodou zkoumání referencí může prověřit či přinést další informace například o tom, zda uchazeč nese odpovědnost za své chování a prostředky, které využívá při profesních výzvách a povinnostech, zda ve své pracovní činnosti navazuje dobrý vztah s dětmi a poskytuje jim podporu a pomoc, o uchazečově zodpovědnosti, týmové spolupráci, výkonnosti a také bezúhonnosti v širším slova smyslu.

4 Výzkum

Empirická část této práce navazuje na teoretickou část vycházející z dostupné odborné literatury a dokumentů, jež mají spojitost s uvedenou problematikou, zaměřuje se na metody výběru zaměstnanců využívané v mateřských školách v rámci procesu získávání a výběru učitelů. Skrze výzkumné šetření realizované dotazníkovou metodou v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji byla získána data, která nám posloužila k deskripci metod výběru zaměstnanců využívaných v praxi těchto mateřských škol.

4.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumného problému

V teoretické části práce byly zachyceny často využívané metody výběru zaměstnanců, které mají výpovědní hodnotu z hlediska nezbytných a žádoucích požadavků na učitele mateřské školy a hodí se k využití do prostředí mateřské školy. Pro empirickou část práce jsme získali dotazníkovým šetřením data, hovořící o využití těchto metod v praxi mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji.

Cílem našeho výzkumného šetření bylo zjistit a popsat na výzkumném vzorku, jaké metody výběru zaměstnanců poskytující a ověřující informace o uchazeči na pozici učitele mateřské školy jsou v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji využívány v praxi.

4.2 Výzkumné předpoklady a otázky

Výzkumné šetření vychází z následujících předpokladů:

- Mateřské školy využívají k získávání a výběru učitelů metody výběru zaměstnanců, resp. jejich kombinaci, aby si zajistily dostatek možných informací potřebných k posouzení míry vhodnosti uchazeče na obsazované místo.
- Mateřské školy volí takové metody výběru zaměstnanců, které jim poskytnou dostatek informací o uchazeči s ohledem na charakter obsazované pozice učitele.
- Mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji mají srovnatelné podmínky na trhu práce pro získávání a výběr učitelů.

- Pro výběr učitelů je stále častěji využívána ukázková hodina jako metoda výběru zaměstnanců.

V souladu s těmito předpoklady a cílem výzkumu jsme stanovili následující výzkumné otázky:

- Jaké metody výběru zaměstnanců jsou využívány v procesech získávání a výběru učitelů v praxi mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji?
- Kolik metod výběru zaměstnanců je kombinováno v rámci získávání a výběru učitelů v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji?
- Jaké testy znalostí a dovedností jsou využívány v procesech získávání a výběru učitelů v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji?
- Jakou hodnotu přisuzují školy informacím získaným ukázkovou hodinou při výběru učitele mateřské školy?

4.3 Metodologie výzkumu

Pro výzkumné šetření byla využita metoda kvantitativního výzkumu s cílem zjištění dat od co největšího počtu mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji. Dotazníkovým šetřením byla nasbírána data, která posloužila k deskripci současné praxe využívání metod výběru zaměstnanců v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji za účelem výběru učitele mateřské školy, a posléze v sekundární analýze ke komparaci zjištění ve vztahu k proměnným.

4.3.1 Sestavení dotazníku

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků týkajících se problematiky metod výběru zaměstnanců v procesech získávání a výběru zaměstnanců, a to s ohledem na prostředí organizace mateřské školy. Otázky dotazníku byly sestaveny tak, aby nám odpovíděly na výzkumné otázky a zároveň zaznamenaly identifikační údaje o mateřských školách, které blíže charakterizují zvolené objekty šetření a mohly být dále použity jako proměnné v sekundární analýze dat.

Za účelem zjištění potřebných dat jsme vytvořili dotazník (příloha 2) o deseti uzavřených otázkách, jejichž charakter byl zjišťující, u jedné otázky posuzující. Identifikační otázky dotazníku byly zařazeny na začátek a zjišťovaly parametry respondenta, který zastupoval při vyplňování danou mateřskou školu, a parametry mateřské školy samé.

Otázky směřující k zodpovězení našich výzkumných otázek byly formulovány na základě teoretické části. Pro výčet metod výběru zaměstnanců (učitelů) byly navoleny metody výběru zaměstnanců uvedené v předchozí části této práce jako časté metody výběru zaměstnanců, které mají potenciál získat a/či ověřit informace o uchazeči na místo učitele mateřské školy. Testy pracovní způsobilosti jsou v otázce zastoupeny dvakrát, a to testem znalostí a dovedností a testem osobnosti. Pro účely našeho výzkumu jsou počítány každý jako samostatná metoda. Výčet druhů testů znalostí a dovedností nabízející odpovědi v dotazníku byl formulován čistě pro naše výzkumné účely, vycházejí ze specifických požadavků přímo na učitele mateřské školy. Stanovenými druhy jsou následující: ukázková hodina, ukázka práce (např. vypracování plánu výchovně-vzdělávací činnosti, profesní portfolio, test odborných znalostí (např. řešení problému simulující situaci z praxe, cizí jazyk) a test odborných dovedností (např. hra na hudební nástroj). Zahrnuté profesní portfolio pro účely této práce vnímáme jako formu ukázky práce.

Žádanými respondenty dotazníku směřovaného k rukám vedení mateřské školy byli pracovníci mající na starost získávání a výběr učitelů. Po sestavení dotazníku bylo proto takovými pracovníky provedeno pilotní testování dotazníku, které ověřilo jeho srozumitelnost, logičnost a funkčnost, ale také jeho formu a rozsah. Po tomto testování byla v dotazníku tam, kde to bylo možné, zjednodušena formulace „získávání a výběr učitele“ pouze na „výběr učitele“, neboť dle zpětné vazby byla první formulace pro dotazované matoucí. Zjednodušená formulace byla vnímána jako totožná a byla přijímána pozitivně jako srozumitelnější.

4.3.2 Vymezení výzkumného souboru

Základním výzkumným souborem byly mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, které mají dle níže uvedených zjištění podobné postavení, co do potřeb obsazení pracovních míst učitelů a situace na trhu práce. Z Hlavních výstupů z Mimořádného

šetření ke stavu zajištění výuky učiteli v MŠ, ZŠ SŠ a VOŠ (Maršíková, Jelen, 2019), které bylo provedeno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2019, jehož účast byla 99,9 %, byla zjištěna data, která hovoří o tom, že nejvyšší počet úvazků, jež je potřeba na školách obsadit, vykázal kraj hlavní město Praha a Středočeský kraj. Tyto dva kraje také vykazují nejvyšší počet učitelů, kteří nesplňují kvalifikační předpoklady. Jedna třetina (35 %) mateřských škol považuje situaci se zajištěním učitele v mateřské škole ve vztahu k situaci na trhu práce za významnou, až kritickou. (Maršíková, Jelen, 2019) Mateřské školy v těchto dvou krajích pravděpodobně vykazují aktivitu co do získávání a výběru učitelů, nebo mají čerstvou zkušenost s obsazováním.

Adresář škol a školských zařízení (MŠMT, 2021b) na internetovém portále Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy vykazoval k datu 7. 3. 2021 v kraji hlavní město Praha 442 zapsaných mateřských škol a ve Středočeském kraji 809 mateřských škol.

4.3.3 Analýza dat

Pro distribuci online dotazníku a sběr dat byl zvolen Survio.com online nástroj pro tvorbu dotazníků. Tento nástroj spočetl a vyhodnotil získaná data a díky filtrační funkci odpovědí dovolil srovnání některých dat. Také umožnil export odpovědí z dotazníku do excelového souboru, díky němuž byla možná další práce s daty skrze funkce a filtry, které umožňuje program Excel. Získaná data byla pro přehlednost zpracována do grafů a tabulek, které jsou součástí textu této práce.

4.4 Realizace výzkumného šetření

Délka realizace sběru dat byla stanovena na 8 dní (pondělí–pondělí) od 15. 3. do 22. 3. 2021. Dotazník byl vytvořen pomocí online nástroje Survio.com. Přímý odkaz na online dotazník spolu s žádostí o vyplnění byl odeslán na e-maily mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji k rukám vedení mateřské školy.⁵ K datu 7. 3. 2021 byly vygenerovány

⁵ Ačkoli nástroj Survio nabízí možnost hromadného zaslání pozvánek k dotazníku, díky nimž je možné upomenout respondenty, z jejichž adres nebyl dotazník vyplněn, nebyla tato funkce využita. Důvodem byla nemožnost stylizace a úpravy pozvánky do formální podoby žádosti. Funkce umožňovala pouze úpravu souvislého textu bez řádkování a zvýrazňování textu. Vzhled takové pozvánky jsme vyhodnotili jako nevhodný

z Adresáře škol a školských zařízení (MŠMT, 2021b) e-mailové kontakty na mateřské školy základního souboru. Chybějící e-mailové adresy byly doplněny pomocí vyhledávání škol na internetovém portálu České školní inspekce (ČŠI, 2021). Osloveným mateřským školám byla nabídnuta možnost získání výsledků výzkumu s očekáváním, že může dojít k navýšení motivace k vyplnění.

Návratnost dotazníků se přiblížila jedné čtvrtině (24 %) oslovených mateřských škol (302 vyplněných dotazníků z 1251 oslovených mateřských škol). Dotazník byl zobrazen 353krát, přičemž v 52 případech šlo pouze o otevření dotazníku a vyplňování nebylo zahájeno. Započaté dotazníky byly dokončeny vždy. Nebylo třeba žádný dotazník vyřadit.

4.4.1 Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumného šetření přinesly informace, které nám dovolily lépe poznat mateřské školy účastníci se výzkumného šetření a také odpovědět na výzkumné otázky. Nejprve zde budou prezentovány parametry respondentů a mateřských škol, které se výzkumu zúčastnily, poté přejdeme k vyhodnocení výzkumných otázek týkajících se přímo zkoumaných metod výběru zaměstnanců využívaných v procesu získávání a výběru učitelů v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji.

Výzkumný vzorek čítal 302 mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji.

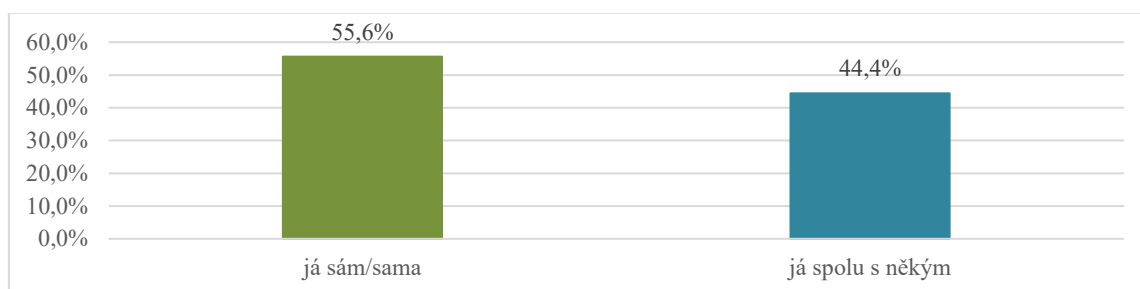
Respondenti

První dvě otázky dotazníku se vztahovaly k respondentům samotným, kteří přiblížili svými odpověďmi své postavení v procesu získávání a výběru učitelů v oslovené mateřské škole a také svou pracovní pozici. Tyto dvě otázky poskytují doplňující informace o tom, kdo na základě našeho oslovení vedení mateřské školy zastupoval mateřskou školu a poskytl jejím jménem informace pro tento výzkum.

z hlediska návratnosti vyplněných dotazníků a upřednostnili jsme formu emailu s očekávanou vyšší návratností před možností upomenutí respondentů, kteří dotazník nevyplnili.

Z následujícího grafu 1 zachycujícího odpovědi v první otázce dotazníku vyplývá, že 55,6 % (168) respondentů má na starosti získávání a výběr učitelů samo a 44,4 % respondentů (134) se na něm podílí spolu s někým dalším.

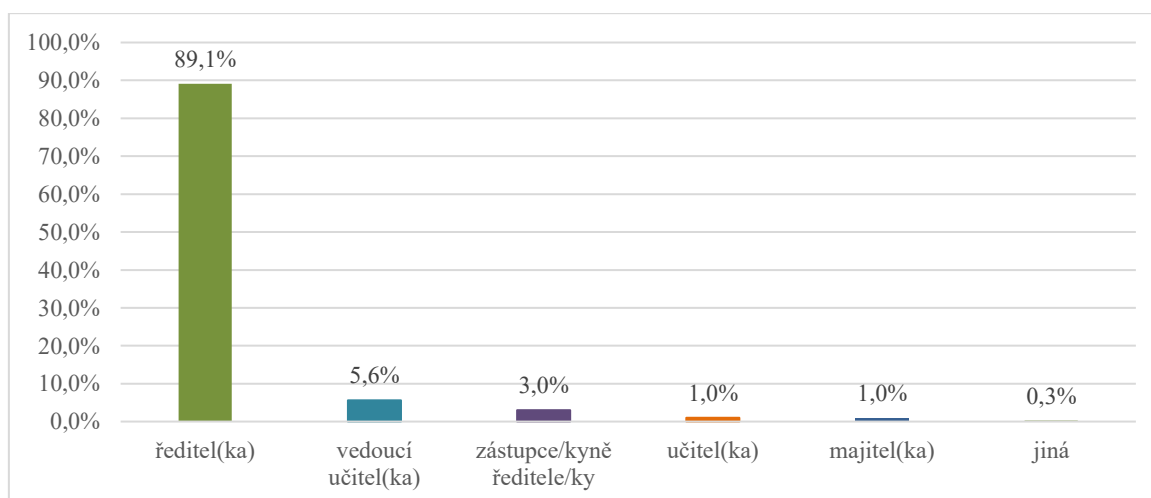
Graf 1 – Otázka č. 1: Kdo má ve vaší MŠ na starosti získávání a výběr učitelů?



Zdroj: vlastní

Druhá otázka se týkala pracovní pozice, kterou respondent v oslovené mateřské škole zastupuje. V grafu 2 je možné vidět, že u 89,1 % (269) respondentů šlo o pozici ředitele/ky mateřské školy, přičemž zbylých 10,9 % (33) připadá na vedoucí učitele/ky 5,6 % (9), zástupce/kyně ředitele/ky 3 % (17), učitele/ky 1 % (3), majitele/ky 1 % (3) a jinou blíže nespecifikovanou pozici 0,3 % (1).

Graf 2 – Otázka č. 2: Jaká je vaše pracovní pozice v MŠ?



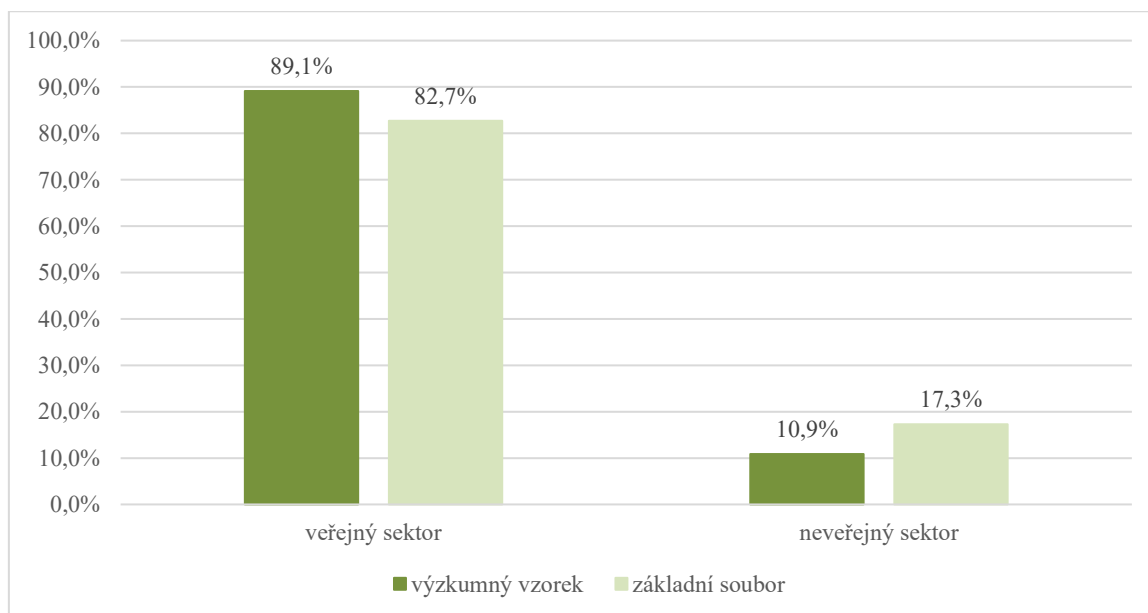
Zdroj: vlastní

Mateřské školy

Další čtyři otázky dotazníku se týkaly vlastností mateřských škol. Zodpovězení těchto otázek nám poskytlo o dotazovaných mateřských školách doplňující údaje: příslušnost mateřské školy k veřejnému/neveřejnému sektoru, kraj, v němž se mateřská škola nachází, velikost pracoviště mateřské školy a zaměření mateřské školy. Data týkající se příslušnosti k veřejnému/neveřejnému sektoru a lokality mateřské školy v kraji hlavní město Praha / Středočeském kraji nám dovolila porovnat zastoupení mateřských škol ve výzkumném vzorku oproti základnímu souboru.

V grafu 3 lze vidět procentuální zastoupení mateřských škol výzkumného vzorku v jednotlivých sektorech. V tabulce 1 jsou uvedeny stejné údaje v počtech mateřských škol, a to včetně počtu mateřských škol základního souboru. Uvedená data ukazují na vyšší zastoupení veřejných škol ve výzkumném vzorku oproti základnímu souboru, což naopak hovoří o nižším zastoupení škol neveřejných ve výzkumném vzorku. Konkrétně jde o odchylku 6,4 %.

Graf 3 – Otázka č. 3: Do jakého sektoru patří vaše MŠ?



Zdroj: vlastní

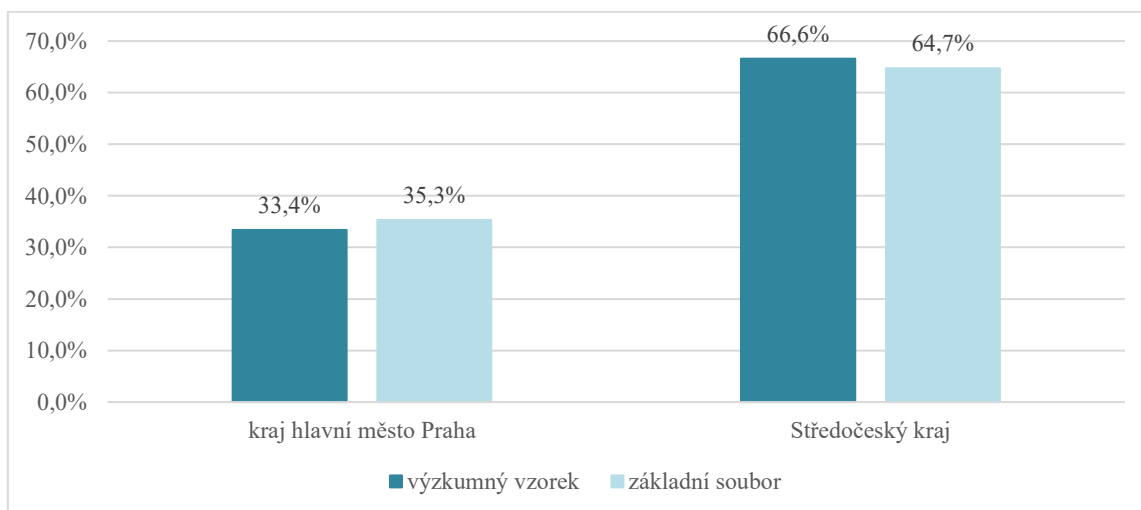
Tabulka 1 – Počty mateřských škol dle příslušnosti k sektoru

	výzkumný vzorek		základní soubor	
MŠ veřejné	269	89,1 %	1034	82,7 %
MŠ neveřejné	33	10,9 %	217	17,3 %
celkem	302	100,0 %	1251	100,0 %

Zdroj: vlastní

Dotazované mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji uváděly ve čtvrté otázce kraj, v němž se jejich škola nachází. Z odpovědí zanesených do grafu 4 je patrné, že 33,4 % (101) mateřských škol se nachází na území kraje hlavní město Praha a 66,6 % (201) na území Středočeského kraje. V tomtéž grafu je porovnáno procentuální zastoupení mateřských škol v obou krajích, jak ve výzkumném vzorku, tak základním souboru, které ukazuje na odchylku 1,9 %, což vypovídá o mírně nižším zastoupení mateřských škol v kraji hlavní město Praha ve výzkumném vzorku oproti podílu na základním souboru. V tabulce 2 jsou zachyceny stejné údaje uvedené v počtech mateřských škol včetně počtů mateřských škol v základním souboru.

Graf 4 – Otázka č. 4: Kde se nachází vaše MŠ?



Zdroj: vlastní

Tabulka 2 – Počty mateřských škol dle lokality MŠ

	výzkumný vzorek		základní soubor	
MŠ v kraji hlavní město Praha	101	33,4 %	442	35,3 %
MŠ ve Středočeském kraji	201	66,6 %	809	64,7 %
celkem	302	100,0 %	1251	100,0 %

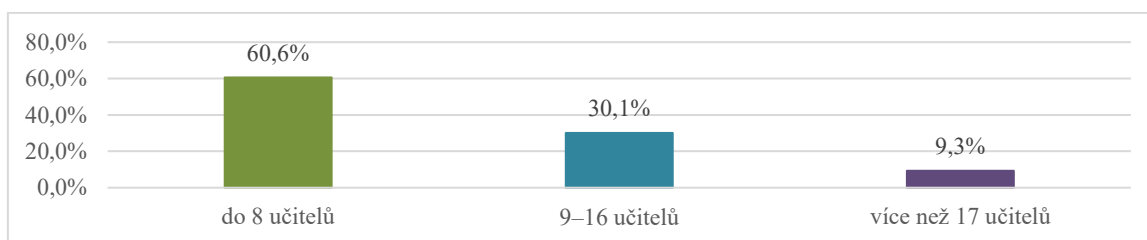
Zdroj: vlastní

Dále byla zjišťována velikost mateřské školy, resp. velikost pracoviště, pro něž je prováděno získávání a výběr učitelů. Formulace otázky, zaměřující se na velikost pracoviště, nikoli na velikost mateřské školy, vycházela z toho, že dotazovaná velikost se vztahuje nejen k celé mateřské škole, ale případně také k její části, např. odloučenému pracovišti, v níž má respondent na starosti získávání a výběr učitelů a o níž je schopen podat validní informace. Aby bylo možné usouvztažnit poskytnuté údaje, byli respondenti požádáni, aby velikost pracoviště přepočítali na plné úvazky učitelů.

Pro velikost mateřských škol jsme vytvořily tři rozmezí: „do 8 učitelů“, „9–16 učitelů“ a „17 a víc učitelů“. Vycházeli jsme přitom z počtů tříd pracovišť mateřských škol, s nimiž operuje MŠMT pro výpočet PHMAX v předškolním vzdělávání (MŠMT, 2018).

V grafu 5 jsou zachyceny výsledky odpovědí, které ukázaly, že získaná data pochází z pracovišť mateřských škol, jejich velikost je v 60,6 % (183) do 8 učitelů, v 30,1 % (91) v rozmezí 9–16 učitelů a v 9,3 % (28) více než 17 učitelů.

Graf 5 – Otázka č. 5: Jaká je velikost pracoviště MŠ, pro které provádíte výběr učitelů? (Přepočteno na plné úvazky učitelů.)

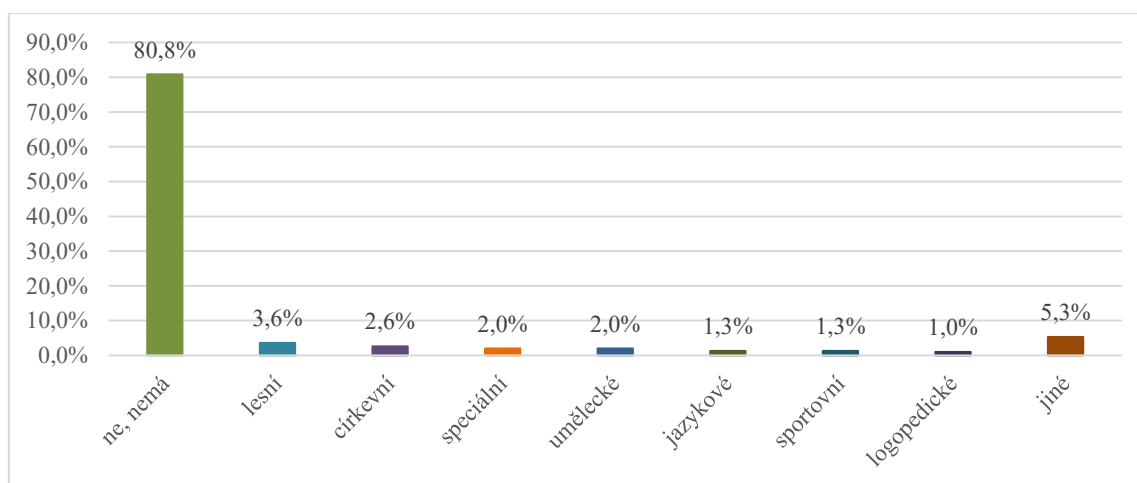


Zdroj: vlastní

Mateřské školy byly dotázány, zda mají nějaké zaměření, které ovlivňuje jejich výběr učitele, tzn. může ovlivňovat i výběr zvolených výběrových metod v procesu získávání a výběru učitelů. V této otázce tedy nelze porovnat veřejně dostupné informace o základním souboru mateřských škol a zjištěná data o výzkumném vzorku, neboť jde o dvě odlišné informace, které se mohou sice shodovat, ale ve shodě být nemusí.

V grafu 6 jsou zachyceny výsledky seřazené dle četnosti odpovědí, odpověď „jiné“ je řazena jako poslední. Většina dotazovaných škol, zastoupená 80,8 % (244), uvedla, že nemá zaměření, které by ovlivňovalo výběr učitelů. Zaměření ovlivňující výběr učitelů uvedlo ostatních 19,2 % (58) mateřských škol. Konkrétně se jedná o zaměření lesní 3,6 % (11), církevní 2,6 % (8), speciální (pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami) 2 % (6), umělecké 2 % (6), jazykové (vzdělávání v cizím jazyce) 1,3 % (4), sportovní 1,3 % (4), logopedické 1 % (3) a jiné zaměření, které uvedlo 5,3 % (16) mateřských škol. Mateřské školy, které označily odpověď „jiné“, uvedly v 8 případech zaměření týkající se alternativního programu školy (Začít spolu, Montessori, Waldorf a Škola podporující zdraví), ve 4 případech šlo o zaměření environmentální, ekologické, blízké přírodě a ve zbylých 4 případech byla uvedena zaměření na nadané děti, pestrost zájmů učitelů, rodinné prostředí mateřské školy a výběr ze studentek, které se osvědčily při praxi.

Graf 6 – Otázka č. 6: Má vaše MŠ či její část, pro niž vybíráte učitele, nějaké zaměření, které ovlivňuje výběr učitele?



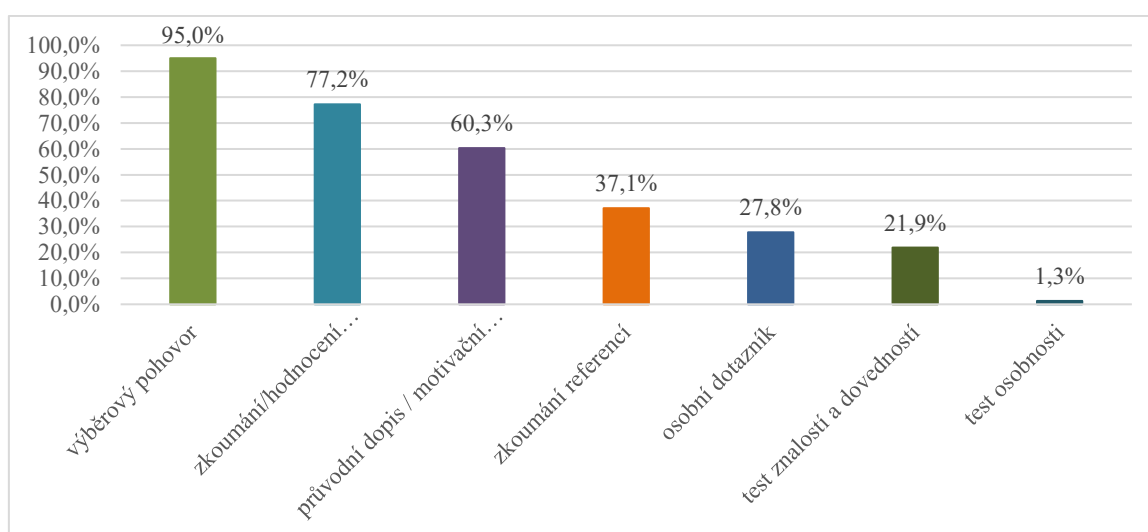
Zdroj: vlastní

Metody výběru zaměstnanců (učitelů)

Další otázky dotazníku se týkaly metod výběru zaměstnanců, které jsou v dotazovaných mateřských školách využívány při získávání a výběru učitelů. Nabízené odpovědi s metodami výběru zaměstnanců vycházejí z metod výběru zaměstnanců vhodných pro prostředí mateřské školy uvedených v oddílu 3 této práce. Mateřské školy byly požádány o výčet jimi využívaných metod výběru zaměstnanců při výběru učitelů, tzn. bylo možné uvést větší počet odpovědí.

V grafu 7 jsou seřazeny metody výběru zaměstnanců dle množství odpovědí od nejčastěji využívané metody výběrového pohovoru, kterou využívá 95 % (287) mateřských škol, až po nejméně častou metodu výběru zaměstnanců testu osobnosti využívanou pouze 1,3 % (4) mateřských škol. Druhou nejčastěji využívanou metodou výběru v procesu získávání a výběru učitelů bylo zkoumání/hodnocení životopisu v 77,2 % (233) dotazovaných mateřských škol a třetí metodou výběru využívanou 60,3 % (182) mateřskými školami pak průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání. Následovalo zkoumání referencí u 37,1 % (112), osobní dotazník u 27,8 % (84) a test znalostí a dovedností u 21,9 % (66) dotázaných mateřských škol.

Graf 7 – Otázka č. 7: Jaké metody využíváte při výběru učitelů MŠ pro získání a ověření informací o uchazeči? (před korekcí)

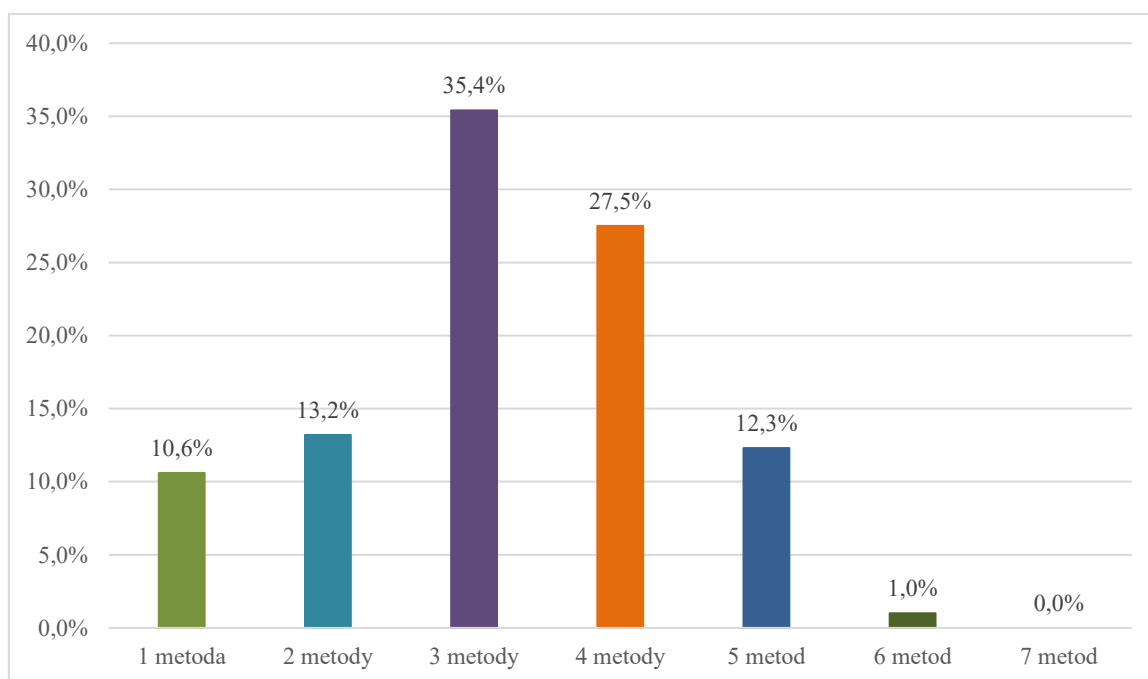


Zdroj: vlastní

Dle množství vybraných odpovědí, které korelovaly s množstvím metod výběru zaměstnanců kombinovaných v jedné mateřské škole, jsou zachyceny výsledky v grafu 8. Z dat vyplývá, že nejčastěji jsou kombinovány tři metody 35,4 % (107) a čtyři metody 27,5 % (83). Podobných hodnot dosáhly dvě metody 13,2 % (40) a pět metod 12,3 % (37). O něco nižší byl výsledek u jedné metody 10,6 % (32) a zcela minimální u šesti metod 1 % (3). Sedmi metod nebylo vybráno ani v jednom z případů. V zachyceném grafu si lze povšimnout stoupající tendence v podílu odpovědí od jedné metody směrem ke třem metodám, jejichž kombinace byla nejčastější, a poté naopak klesající tendence směrem k sedmi metodám.

Spočtením matematického průměru jsme došli zaokrouhlením na celé metody k tomu, že počet tří metod výběru zaměstnanců je též průměrným počtem všech odpovědí.

Graf 8 – Z otázky č. 7: Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole (před korekcí)

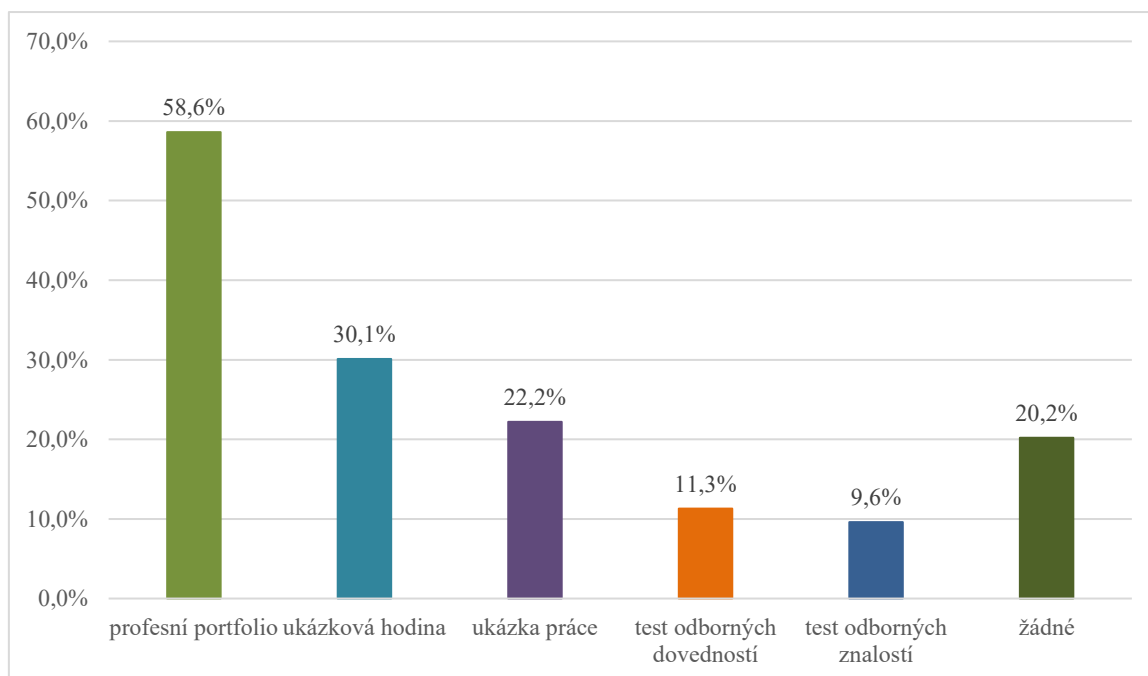


Zdroj: vlastní

Následující otázka se týkala konkrétních druhů testů znalostí a dovedností, které využívají mateřské školy pro získávání a ověření informací o uchazeči. Tato otázka byla položena všem respondentům a umožňovala negativní odpověď „žádné“. Nabízené odpovědi zachycující druhy testů znalostí a dovedností nevychází z dosud teoreticky popsaného výčtu, ale jsou stanoveny pro výzkumný záměr této práce. Tam, kde se nám to zdálo žádoucí, byly v dotazníku do závorky umístěny příklady možné podoby testu v praxi mateřské školy.

Výsledky jsou zachyceny v grafu 9 podle počtu responzí a možnost „žádné“ je řazena nakonec. Ze získaných odpovědí mateřských škol vyplývá, že nejčastěji je využíváno profesní portfolio 58,6 % (177), dále pak ukázková hodina 30,1 % (91), ukázka práce 22,2 % (67), test odborných dovedností 11,3 % (34) a test odborných znalostí 9,6 % (29). Ve 20,2 % (61) bylo uvedeno, že daná mateřská škola metodu testu znalostí a dovedností nevyužívá v žádné její podobě.

Graf 9 – Otázka č. 8: Jaké druhy testů znalostí a dovedností využíváte pro získání a ověření informací o uchazeči?

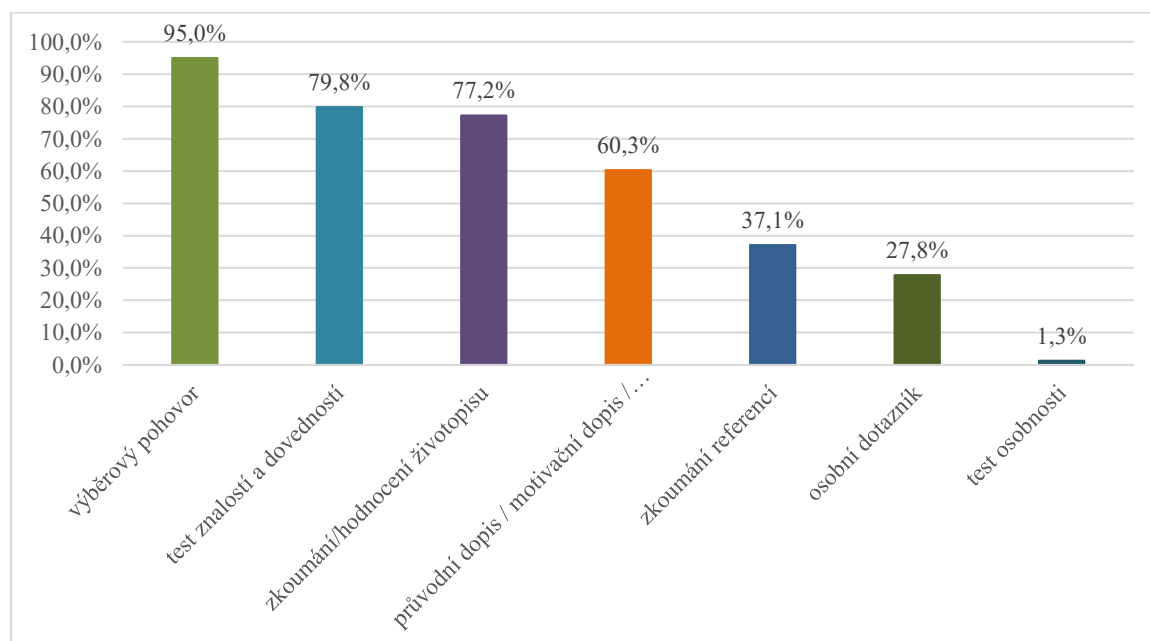


Zdroj: vlastní

Výsledky zaznamenané u „testu znalostí a dovedností“ v otázce č. 7 (graf 7) a „žádné“ v otázce č. 8 (graf 9) ukazují, že odpovědi těchto dvou otázek jsou v nesouladu. Odpovědi v otázce č. 8 hovoří o tom, že 79,8 % (241) mateřských škol využívá alespoň některý z testů znalostí a dovedností, což nekoreluje s daty z předchozí otázky, která zachycuje pouze 21,9 % (66) mateřských škol využívajících metodu testu znalostí a dovedností. Z toho důvodu jsme provedli na základě výsledku konkrétněji formulované otázky č. 8 korekci dat z předchozí otázky č. 7, která spočívala v tom, že jestliže mateřská škola uvedla v otázce č. 8 alespoň jeden druh testů znalostí a dovedností, byla její odpověď v otázce č. 7 na využívání metody testů znalostí a dovedností vždy pozitivní a v otázce č. 8 nebyla vybrána odpověď „žádné“.

Výsledky po této korekci jsou vyobrazeny v grafu 10, kde test znalostí a dovedností poskočil z druhé nejméně využívané metody na místo druhé nejvyžívanější metody výběru zaměstnanců 79,8 % (241) a zcela zásadně tak pozměnil výpověď o tom, jaké metody mateřské školy v praxi využívají.

Graf 10 – Otázka č. 7: Jaké metody využíváte při výběru učitelů MŠ pro získávání a ověření informací o uchazeči? (po korekci)

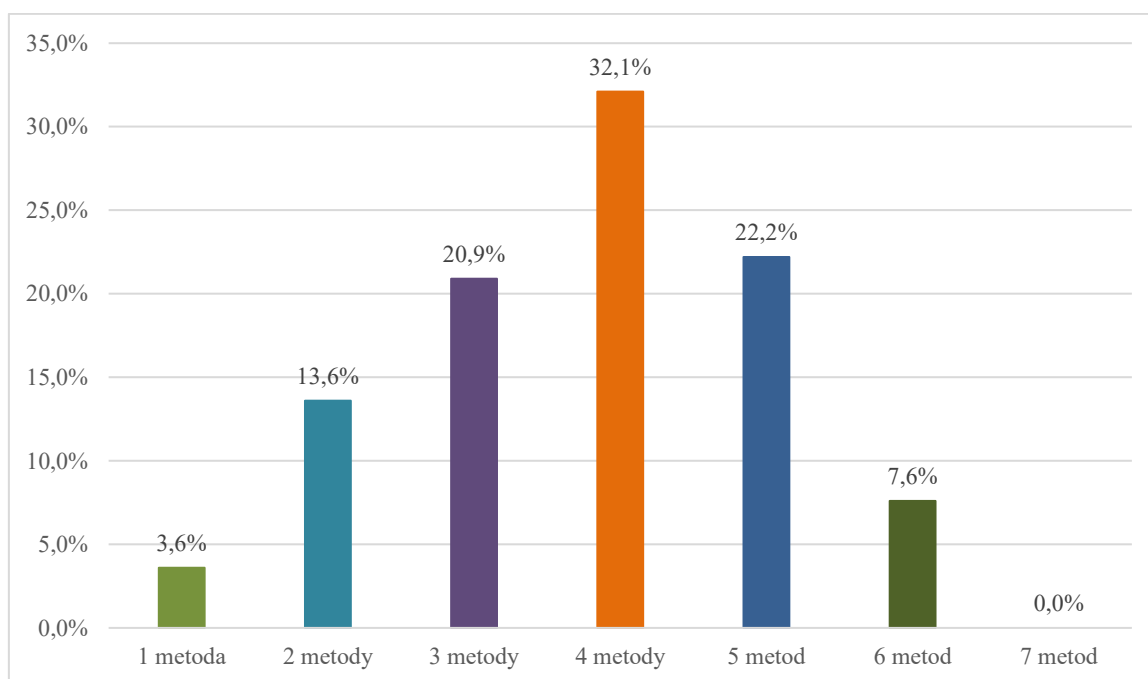


Zdroj: vlastní

Na základě této korekce byly přepočteny i počty metod uvedené v grafu 8, které jsou v dotazovaných mateřských školách využívány. V grafu 8 zachycená stoupající tendence směrem od jedné metody ke třem metodám, kde dosahovala vrcholu, a poté směrem k sedmi metodám klesala, se po přepočtu proměnila ve své podstatě pouze co do hodnoty vrcholu, který je nyní, jak je vidět v grafu 11, na kombinaci čtyřech metod. Nejčastěji jsou tedy v dotazovaných mateřských školách využívány čtyři metody výběru 32,1 % (97), další nejčastější kombinace jsou pět 22,2 % (67) a tři metody 20,9 % (63), následují dvou metod 13,6 % (41), šesti metod 7,6 % (23) a jedné metody 3,6 % (11). Kombinace všech sedmi nabízených metod nebyla zachycena ani v jednom případě.

S korekcí se proměnil i matematicky vypočtený průměr, který po přepočtu vykázal jako průměrný počet využívaných metod výběru zaměstnanců čtyři metody.

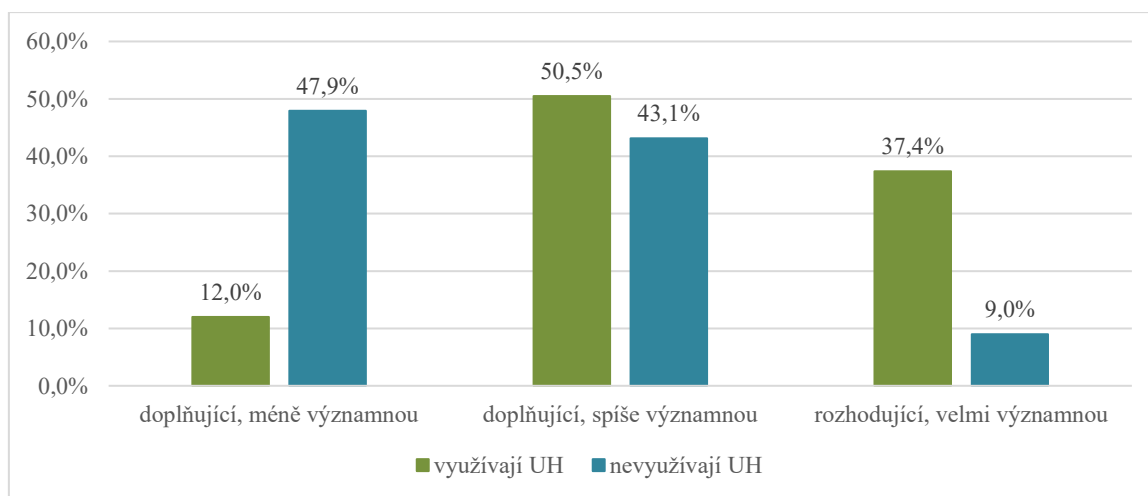
Graf 11 – Z otázky č. 7: Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole (po korekci)



Zdroj: vlastní

U všech dotazovaných škol bylo zjišťováno, jakou přisuzují hodnotu informacím získaným ukázkovou hodinou při výběru učitele mateřské školy. Nabízená škála hodnocení měla tři stupně: „doplňující, méně významnou“, „doplňující, spíše významnou“ a „rozhodující, velmi významnou“. V grafu 12 jsou zaznamenány odpovědi obou skupin mateřských škol, jak těch, které ukázkovou hodinu využívají (30,1 %, tzn. 91 mateřských škol), tak těch, které je nevyužívají (69,9 %, tzn. 211 mateřských škol). U mateřských škol využívajících jako metodu výběru zaměstnanců ukázkovou hodinu byla hodnota informací získaných o uchazeči touto cestou hodnocena nejčastěji jako „doplňující, spíše významná“ 50,5 % (46), dále „rozhodující, velmi významná“ 37,4 % (34) a v poslední řadě „doplňující, méně významná“ 12,1 % (11). V případě mateřských škol, které tuto metodu výběru zaměstnanců nevyužívají, se největší podíl odpovědí rozprostřel mezi přisuzovanou hodnotu „doplňující, méně významnou“ 47,9 % (101) a „doplňující, spíše významnou“ 43,1 % (91). Nejmenší podíl pak získala hodnota „rozhodující, velmi významnou“ s 9 % (19). Tyto dva poslední údaje stojí za povšimnutí, neboť jde o mateřské školy, které ukázkovou hodinu nevyužívají, přestože jí přisuzují „spíše významnou“ a „velmi významnou“ hodnotu. Výsledky přisuzování hodnoty informacím získaných ukázkovou hodinou jasně korespondují s využíváním této metody.

Graf 12 – Otázka č. 9: Jakou hodnotu přisuzujete informacím získaným ukázkovou hodinou při výběru učitele MŠ?



Zdroj: vlastní

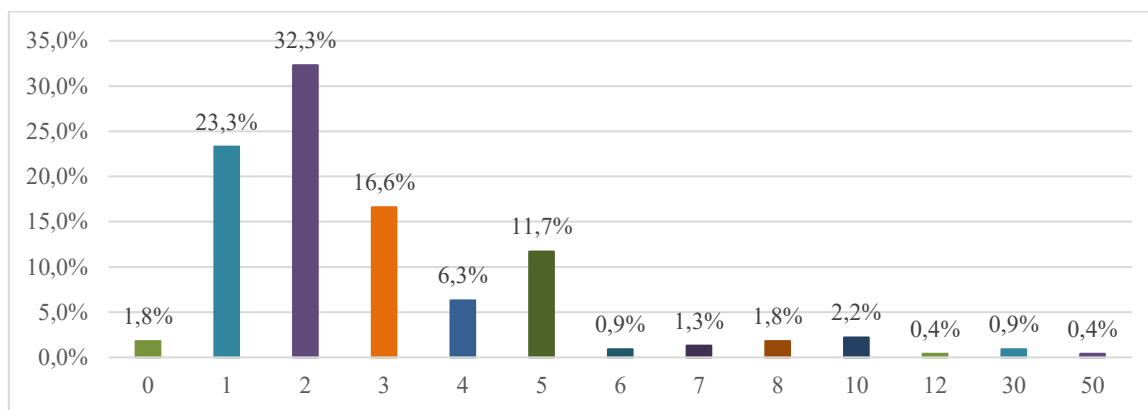
Poslední otázka dotazníku byla směřována na průměrný počet uchazečů na jedno místo učitele mateřské školy v případě, že škola učitele hledala. Mateřské školy byly požádány o uvedení tohoto údaje, který se měl vztahovat k posledním třem školním rokům (včetně toho aktuálního 2020/21), avšak pouze tehdy, pokud místo učitele obsazovaly. V grafu 13 je vidět, že 26,2 % (79) mateřských škol uvedlo, že místo učitele v posledních třech školních letech neobsazovaly. Celých 73,8 % (223) uvedlo průměrný počet uchazečů na jedno místo. Pokud bylo uvedeno rozmezí, byla odpověď pro konečný součet nahrazena průměrem tohoto rozmezí zaokrouhleným matematicky na celé číslo.

Matematickým průměrem všech uvedených počtů uchazečů pro mateřské školy, které hledaly učitele, jsou 3 uchazeči na jedno místo. Ještě lépe situaci vyjadřuje následující graf s jednotlivými odpověďmi, z něhož lze vyčíst, že nejčastěji měly mateřské školy jednoho až pět uchazečů. Zcela nejčastěji byli uváděni v průměru dva uchazeči 32,3 % (72) na jedno místo učitele. Dále pak jeden uchazeč 23,3 % (52), tři uchazeči 16,6 % (37), pět uchazečů 11,7 % (26) a čtyři uchazeči 6,3 % (14). Z uvedených více zastoupených odpovědí je patrné, že průměrné počty uchazečů jsou poměrně malé. Další méně zastoupené odpovědi byly deset uchazečů 2,2 % (5), osm uchazečů 1,8 % (4), žádný uchazeč 1,8 % (4), sedm uchazečů 1,3 % (3), šest uchazečů 0,9 % (2), třicet uchazečů 0,9 % (2), dvanáct uchazečů 0,4 % (1) a padesát uchazečů 0,4 % (1).

Místo pro vpisování číselné odpovědi umožňovalo i vepsání textu, proto v devíti případech byla k počtu přidána i poznámka hovořící o velké části uchazečů jako o nekvalifikovaných a o obtížích vůbec nějaké uchazeče získat.

Ze získaných dat si lze udělat představu o stavu trhu práce, na nějž vstupují mateřské školy hledající nového učitele. Z uvedených průměrných počtů uchazečů se lze domnívat, že se situace od Mimořádného šetření ke stavu zajištění výuky učiteli v MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ (MŠMT, 2019), které provádělo ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v roce 2019 příliš nezměnila.

Graf 13 – Otázka č. 10: Pokud jste v posledních 3 školních letech (včetně tohoto) obsazovali místo učitele MŠ, jaký byl průměrný počet uchazečů na 1 místo učitele MŠ? (Zachycuje pouze údaje mateřských škol, které uchazeče hledaly.)



Zdroj: vlastní

4.4.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Výzkumné šetření, jenž bylo realizováno na výzkumném vzorku 302 mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji odpovídajícího 24 % základního souboru, jímž byly mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji zapsané k datu 7. 3. 2021 v Rejstříku škol a školských zařízení (MŠMT, 2021a), přineslo zjištění, která zodpověděla naše výzkumné otázky v plném rozsahu a naplnila tak cíl našeho výzkumu.

Za oslovené vedení mateřské školy vyplnilo dotazník 89,1 % ředitelů/ek mateřských škol, dalších 10,9 % zastoupili respondenti na pozici vedoucí učitel/ka, zástupce/kyně ředitele/ky, učitel/ka, majitel/ka a jiné, přičemž podíl těchto respondentů odpovídá zde uvedenému pořadí. V 55,6 % jde o osoby, které mají získávání a výběr učitelů na starosti samy a ve 44,4 % se na něm podílejí s někým dalším.

Složení výzkumného vzorku co do příslušnosti mateřských škol k veřejnému a neveřejnému sektoru odpovídá přibližně svým poměrem základnímu souboru (ve výzkumném vzorku je o 6,4 % vyšší zastoupení veřejných škol). Poměr mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji ve výzkumném vzorku odpovídá základnímu vzorku ještě více (ve výzkumném vzorku je o 1,9 % vyšší zastoupení mateřských škol v kraji hlavní město Praha).

Zastoupení mateřských škol základního souboru ve výzkumném vzorku z hlediska těchto dvou parametrů je tedy srovnatelné.

Nejvíce využívanou metodou výběru zaměstnanců v procesu získávání a výběru učitelů v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji se ze získaných dat ukázal být výběrový pohovor (95 %), který tak potvrdil svou pozici nejčastěji využívané výběrové metody personalistiky. Druhou nejvyužívanější metodou byl označen test pracovní způsobilosti zaměřený na test znalostí a dovedností (79,8 %), oproti tomu test osobnosti, který se též řadí k testům pracovní způsobilosti, je využíván zcela minimálně (1,3 %). Obě tyto zjištěné skutečnosti korelují s módou posledních let, kdy se těší popularitě testy znalostí a dovedností a oproti tomu se upouští od využívání testů osobnosti. U testů osobnosti se nabízí také jako důvod nízkého zastoupení nutnost zadávání a vyhodnocování testů zkušeným psychologem. Ve prospěch dvou nejvíce využívaných metod výběru zaměstnanců – výběrového pohovoru a testu znalostí a dovedností – hovoří také jejich vysoká predikční validita. Metoda zkoumání / hodnocení životopisu je třetí nejvyužívanější metodou (77,2 %) z dotazovaných metod, což potvrzuje její oblibu a univerzálnost i v prostředí mateřských škol. Průvodní dopis, motivační dopis neboli žádost o zaměstnání nachází své uplatnění v dotazovaných mateřských školách jako čtvrtá nejčastěji využívaná metoda výběru zaměstnanců (60,3 %). K méně používaným metodám výběru zaměstnanců, avšak se stále hojně zastoupeným využitím v praxi zkoumaných mateřských škol se zařadilo zkoumání referencí (37,1 %) a osobní dotazník (27,8 %). Jejich četnost zastoupení využívání v praxi je v souladu s jejich výzkumy zjištěnou mírou predikční / prognostické validity (viz oddíl 3). Zastoupení zkoumání referencí a testu osobnosti odpovídá zjištěním zmiňovaných novějších výzkumů.

Ve zkoumaných mateřských školách je při získávání a výběru učitelů nejčastěji využívána kombinace čtyř metod výběru (32,1 %). Podobně často jsou využívány kombinace pěti (22,2 %) a třech metod výběru (20,9 %). Dotazník nabízel sedm častých metod a umožňoval dotazovaným mateřským školám uvést maximálně kombinaci těchto sedmi výběrových metod. Nejčastější množství kombinovaných metod výběru zaměstnanců při výběru učitelů, jejichž zastoupení je graficky znázorněno v grafu 11, ukazuje na zvyšující se zastoupení kombinací směrem ke středu grafu. Tedy ke středu, který by mohl být interpretován jako

všestranná vyváženost efektivit (finanční náročnosti, časového vytížení, množství i ověřitelnost informací o uchazeči a přiměřenosti metod). Menší zastoupení pak získala kombinace dvou metod (13,6 %), šesti metod (7,6 %) a jedné metody výběru (3,6 %). Kombinaci všech sedmi v dotazníku nabízených metod výběru zaměstnanců nevyužívá žádná z mateřských škol.

Výzkumné šetření zkoumalo druhy testů znalostí a dovedností, které jsou v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji při získávání a výběru učitelů využívány. Výčet druhů, které byly v dotazníku nabízeny, a bylo-li to žádoucí, tak uvedeny příkladem, nevycházel z doposud známých výčtů či zpracování, ale byl stanoven čistě pro naše výzkumné účely pro prostředí mateřských škol. Mezi nejhojněji využívané se zařadilo profesní portfolio (58,6 %), které bylo v našem výzkumu nabízeno jako druh testů znalostí a dovedností pro svou reprezentativnost z hlediska ukázky práce učitele. Ukázková hodina se vyjevila jako využívána necelou třetinou dotazovaných škol (30,1 %), jiná ukázka práce, jako například zpracování plánu výchovně-vzdělávací činnosti, pak o něco méně (22,2 %). Test odborných dovedností (11,3 %), prokazující například uchazečovu dovednost hry na hudební nástroj, spolu s testem odborných znalostí (9,6 %), během něhož může uchazeč například aplikovat své odborné znalosti na řešení problému simulujícího situaci z praxe či demonstrovat znalosti cizího jazyka, byly vybrány jen u malé části dotazovaných škol.

Ukázková hodina, která byla označena necelou jednou třetinou dotazovaných mateřských škol (30,1 %) jako využívaná metoda výběru zaměstnanců, se tím ukázala u pedagogických pracovníků jako skutečně využívaná, nemáme však bohužel údaj, k němuž bychom vztáhli získaný údaj, abychom zhodnotili, zda je využívána častěji než dříve. Nicméně bylo zjišťováno, jakou hodnotu mateřské školy přiřkládají informacím získaným skrze tuto metodu výběru zaměstnanců. Ukázalo se, že mateřské školy, které tuto metodu využívají, ji hodnotí v polovině případů jako „doplňující, spíše významnou“ (50,5 %), a ve velkém počtu případů dokonce jako „rozhodující, velmi významnou“ (37,4 %). Oproti tomu mateřské školy, které tuto metodu nevyužívají, mají o hodnotě informací zjištěných o uchazeči touto cestou nižší mínění, neboť ji hodnotí především jako „spíše doplňující, méně významnou“ (47,9 %) a „doplňující, spíše významnou“ (43,1 %).

Cíl výzkumu byl díky získaným informacím poskytnutými mateřskými školami v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, které se výzkumu zúčastnily, naplněn.

4.4.3 Sekundární analýza dat

Data získaná výzkumným šetřením jsme podrobili sekundární analýze dat, abychom mohli popsat případné tendence, které by se mohly ve volbě metod výběru zaměstnanců projevit na základě proměnných, kterými byly vlastnosti dotazovaných mateřských škol a jejich situace. Komparovali jsme proto data odpovídající na naše první tři výzkumné otázky s ohledem na příslušnost zkoumaných mateřských škol k veřejnému/neveřejnému sektoru, na kraj, kde se mateřská škola nachází, velikost pracoviště mateřské školy, pro něž je prováděn výběr učitelů, přítomnost či absenci zaměření mateřské školy a obvyklý počet uchazečů o místo učitele.

Výsledky komparace byly zpracovány do grafů dle procentuálního zastoupení ve výzkumném vzorku a jsou vždy doprovázeny tabulkami, které uvádí i konkrétní počty responzí. Získaná data jsme vyhodnotili v souladu s přihlédnutím k výsledkům výzkumu v předchozí části této práce, abychom popsali, které metody jsou využívány častěji / méně častěji v souvislosti s konkrétním parametrem školy při srovnání s mateřskými školami, jež mají parametr jiný či opačný, případně zaznamenali klesající/vzrůstající tendence, pokud se vyskytují.

Podoba grafů a tabulek, resp. řazení metod výběru zaměstnanců a druhů testů a znalostí v grafech a tabulkách vychází z výsledků základního výzkumu a řadí je tak od nejčtenějšího k nejméně čtenému. Případná odpověď „jiné“ a „žádné“ je řazena na konec.

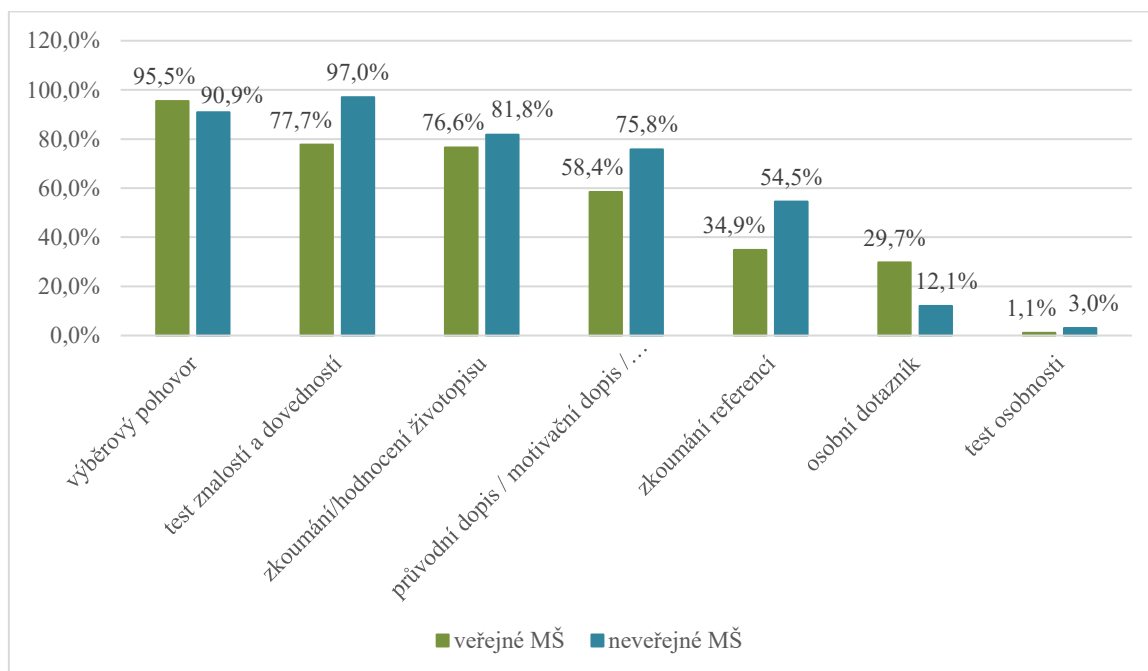
Veřejné a neveřejné mateřské školy

Výzkumný vzorek 302 mateřských škol zahrnoval 269 (89,1 %) veřejných a 33 (10,9 %) neveřejných mateřských škol. Veřejných mateřských škol je ve výzkumném vzorku o 6,4 % více, než je v základním souboru zahrnujícím mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji. Poměrné zastoupení obou sektorů v našem výzkumném vzorku považujeme za reprezentativní vůči základnímu souboru.

V grafu 14 a tabulce 3 je možné vidět porovnání metod výběru zaměstnanců, které jsou využívány ve veřejném a neveřejném sektoru. Z grafu jsou patrné větší rozdíly ve využívání testu znalostí a dovedností, průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání, zkoumání referencí a osobního dotazníku. Tři z těchto čtyřech metod jsou využívány více v neveřejném sektoru.

U mateřských škol neveřejného sektoru se ukázal test znalostí a dovedností využívanější o 19,3 %, také průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání vykázaly vyšší využití (o 17,4 %) a stejně tak zkoumání referencí (o 19,6 %). Oproti tomu metoda osobního dotazníku se vyjevila jako využívanější v sektoru veřejných škol o 17,6 %.

Graf 14 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ



Zdroj: vlastní

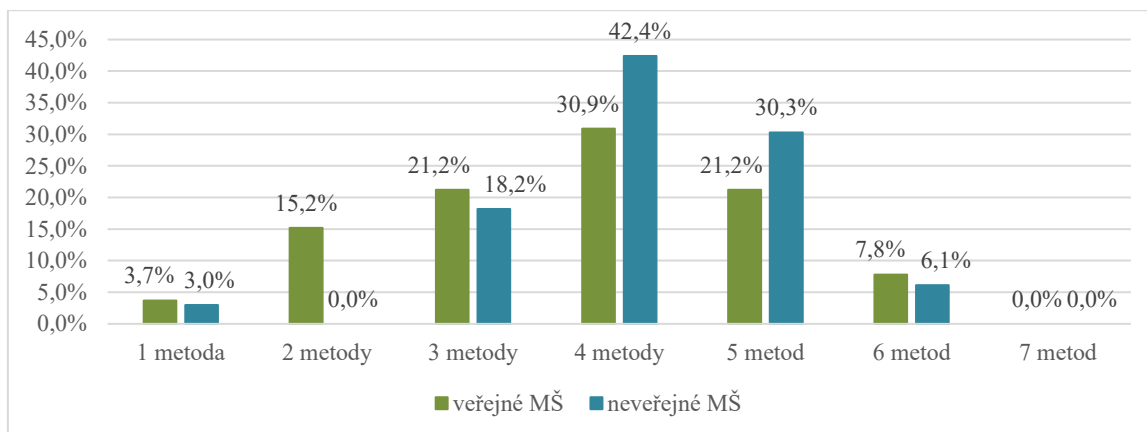
Tabulka 3 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

	veřejné MŠ		neveřejné MŠ	
	269 (89,1 %)		33 (10,9 %)	
výběrový pohovor	257	95,5%	30	90,9%
test znalostí a dovedností	209	77,7%	32	97,0%
zkoumání / hodnocení životopisu	206	76,6%	27	81,8%
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	157	58,4%	25	75,8%
zkoumání referencí	94	34,9%	18	54,5%
osobní dotazník	80	29,7%	4	12,1%
test osobnosti	3	1,1%	1	3,0%

Zdroj: vlastní

Podíváme-li se na graf 15 a tabulku 4, v nichž je zanesena komparace počtu metod výběru zaměstnanců využívaných v mateřských školách veřejných a neveřejných, lze vidět v souladu s předchozími daty tendenci k častější volbě většího počtu metod u neveřejných mateřských škol oproti mateřským školám veřejným. Kombinace čtyř metod je volena v neveřejném sektoru o 11,6 % více a kombinace pěti metod o 9,1 %. Oproti tomu naše data ukazují o 15,2 % častější výskyt kombinace dvou metod výběru u veřejných mateřských škol oproti neveřejným.

Graf 15 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ



Zdroj: vlastní

Tabulka 4 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

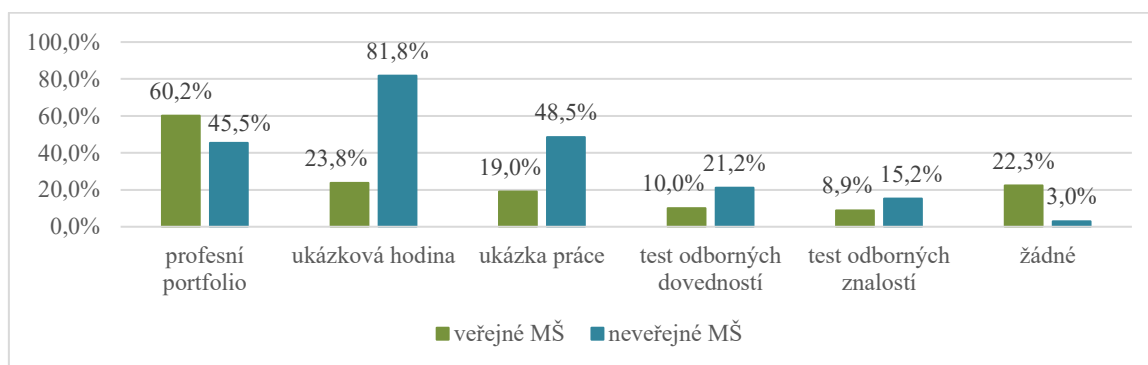
	veřejné MŠ		neveřejné MŠ	
	269 (89,1 %)		33 (10,9 %)	
1 metoda	10	3,7 %	1	3,0 %
2 metody	41	15,2 %	0	0,0 %
3 metody	57	21,2 %	6	18,2 %
4 metody	83	30,9 %	14	42,4 %
5 metod	57	21,2 %	10	30,3 %
6 metod	21	7,8 %	2	6,1 %
7 metod	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

Porovnáním využívání jednotlivých testů znalostí a dovedností u veřejných a neveřejných mateřských škol (graf 16 a tabulka 5) se ukázalo, že neveřejný sektor dává během procesu získávání a výběru učitelů této výběrové metodě větší prostor. Mateřské školy patřící

k veřejnému sektoru častěji tuto metodu vůbec nevyužívají, jak již bylo vidět v grafu 14, a zároveň je zde vyjádřeno hodnotami u odpovědi „žádné“. Z následujícího grafu vyplývá, že mateřské školy veřejného sektoru využívají více než mateřské školy sektoru neveřejného pouze profesní portfolio, a to o 14,8 %. Všechny ostatní v dotazníku nabízené druhy jsou více preferovány neveřejnými školami. Nejvýraznější rozdíl se projevil u ukázkové hodiny (58 %) a jiné ukázky práce (29,5 %).

Graf 16 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ



Zdroj: vlastní

Tabulka 5 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

	veřejné MŠ		neveřejné MŠ	
	269 (89,1 %)		33 (10,9 %)	
profesní portfolio	162	60,2 %	15	45,5 %
ukázková hodina	64	23,8 %	27	81,8 %
ukázka práce	51	19,0 %	16	48,5 %
test odborných dovedností	27	10,0 %	7	21,2 %
test odborných znalostí	24	8,9 %	5	15,2 %
žádné	60	22,3 %	1	3,0 %

Zdroj: vlastní

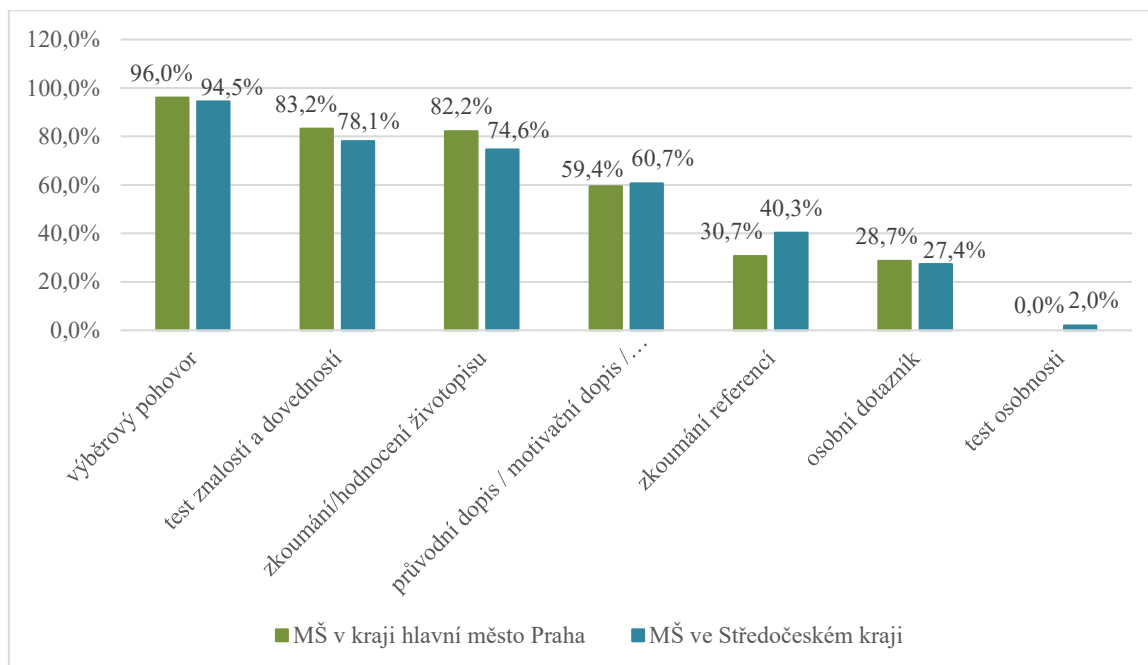
Komparaci dat získaných od veřejných a neveřejných mateřských škol v našem výzkumném vzorku lze vysledovat tendence ke kombinování více metod výběru zaměstnanců u neveřejných mateřských škol. Tyto školy častěji volí jako metodu výběru zaměstnanců test znalostí a dovedností, zkoumání průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání a zkoumání referencí než mateřské školy veřejné, i proto využívají častěji kombinaci více metod výběru zaměstnanců. Častěji volí více druhů testů znalostí a dovedností, výrazně častěji ukázkovou hodinu a jinou ukázkou práce než veřejné mateřské školy. Veřejné mateřské školy oproti tomu častěji využívají osobního dotazníku a profesního portfolia než mateřské školy neveřejné.

Mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

V našem výzkumném vzorku 302 mateřských škol se jich 101 (33,4 %) nachází na území kraje hlavní město Praha a 201 (66,6 %) na území Středočeského kraje. Oproti poměru mateřských škol z těchto dvou krajů v základním souboru se výzkumný vzorek vyznačuje o 1,9 % vyšším zastoupením mateřských škol ve Středočeském kraji. Nicméně tuto odchylku považujeme za minimální, a tudíž výzkumný vzorek jako reprezentativní ke komparaci výsledků výzkumu těchto dvou krajů.

Z grafu 17 a tabulky 6 je patrné, že výsledky nevykazují odlišnosti upoutávající pozornost, neboť hodnoty mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji se u jednotlivých metod výběru zaměstnanců liší jen velmi málo. Nejvyšší rozdíl hodnot je u metody zkoumání referencí, u níž bylo mateřskými školami v kraji hlavní město Praha uvedeno častější využití této metody (9,6 %).

Graf 17 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji



Zdroj: vlastní

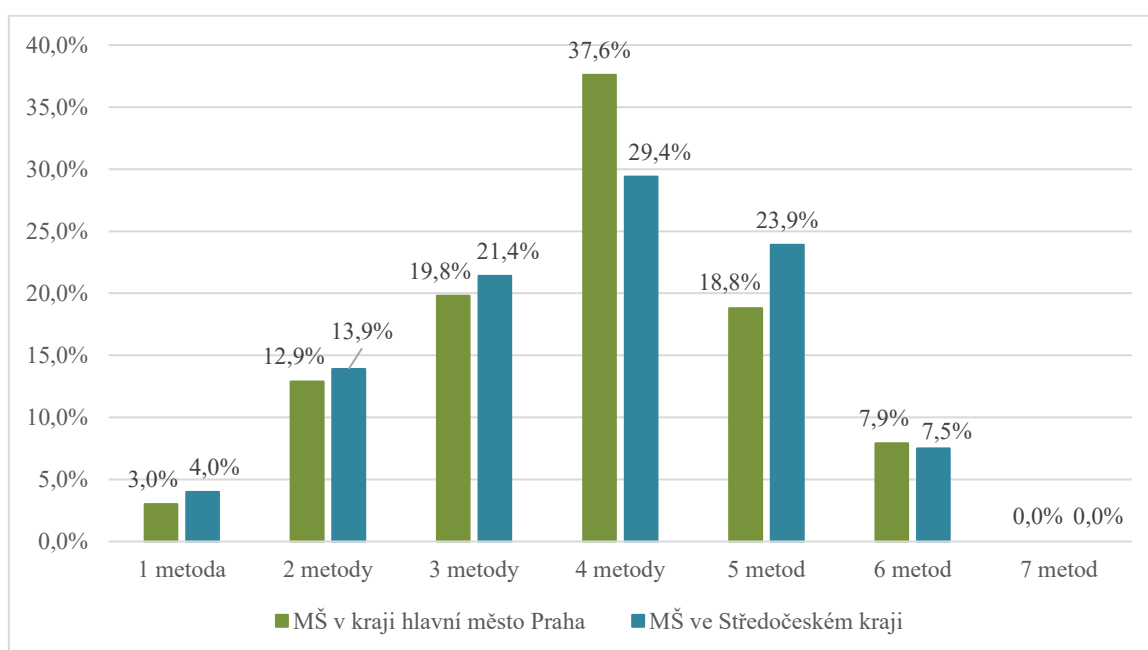
Tabulka 6 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

	MŠ v kraji hlavní město Praha		MŠ ve Středočeském kraji	
	101 (33,4 %)		201 (66,6 %)	
výběrový pohovor	97	96,0 %	190	94,5 %
test znalostí a dovedností	84	83,2 %	157	78,1 %
zkoumání/hodnocení životopisu	83	82,2 %	150	74,6 %
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	60	59,4 %	122	60,7 %
zkoumání referencí	31	30,7 %	81	40,3 %
osobní dotazník	29	28,7 %	55	27,4 %
test osobnosti	0	0,0 %	4	2,0 %

Zdroj: vlastní

Počty využívaných metod výběru zaměstnanců, které jsou kombinovány v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji (graf 18 a tabulka 7), nevykazují též žádné výrazné nepoměry v hodnotách. U mateřských škol v kraji hlavní město Praha bylo vykááno mírně vyšší využití kombinace čtyř metod (o 8,3 %) a nižší využití pěti metod (5,1 %) oproti Středočeskému kraji. Avšak celkově toto srovnání vykazuje jen minimální odchylky.

Graf 18 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji



Zdroj: vlastní

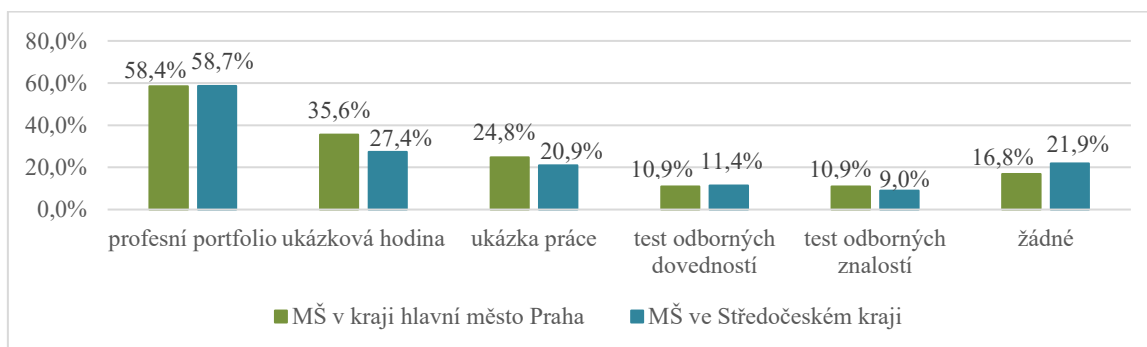
Tabulka 7 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

	MŠ v kraji hlavní město Praha		MŠ ve Středočeském kraji	
	101 (33,4 %)		201 (66,6 %)	
1 metoda	3	3,0 %	8	4,0 %
2 metody	13	12,9 %	28	13,9 %
3 metody	20	19,8 %	43	21,4 %
4 metody	38	37,6 %	59	29,4 %
5 metod	19	18,8 %	48	23,9 %
6 metod	8	7,9 %	15	7,5 %
7 metod	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

Srovnáním dat mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji vypovídajících o využívání druhů testů znalostí a dovedností se projeví (graf 19 a tabulka 8) jen drobné nuance v hodnotách. Mírně vyšší (o 8,2 %) se ukázalo využití ukázkové hodiny v mateřských školách v kraji hlavní město Praha oproti mateřským školám ve Středočeském kraji.

Graf 19 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji



Zdroj: vlastní

Tabulka 8 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

	MŠ v kraji hlavní město Praha		MŠ ve Středočeském kraji	
	101 (33,4 %)		201 (66,6 %)	
profesní portfolio	59	58,4 %	118	58,7 %
ukázková hodina	36	35,6 %	55	27,4 %
ukázka práce	25	24,8 %	42	20,9 %
test odborných dovedností	11	10,9 %	23	11,4 %
test odborných znalostí	11	10,9 %	18	9,0 %
žádné	17	16,8 %	44	21,9 %

Zdroj: vlastní

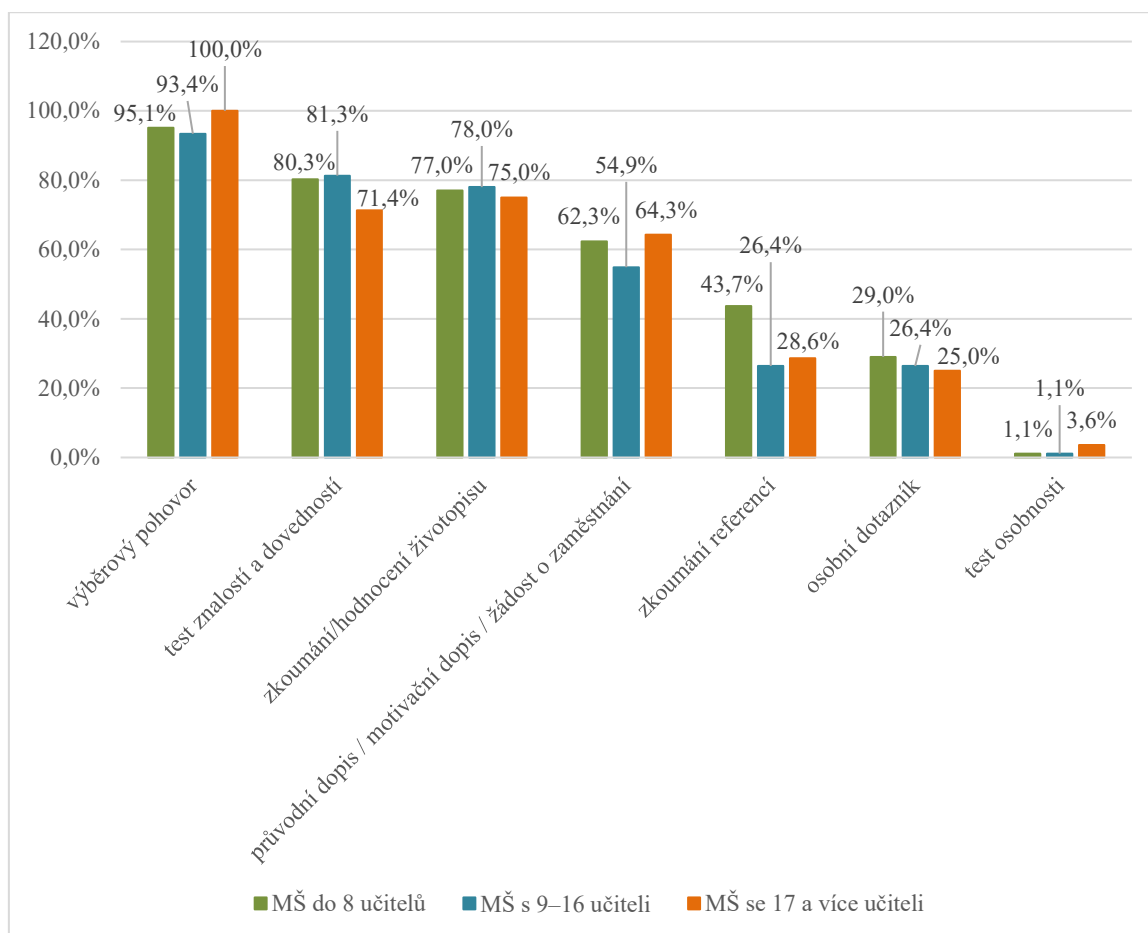
Porovnáním dat získaných výzkumným šetřením pro mateřské školy umístěné v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji bylo zjištěno méně časté využití zkoumání referencí v kraji hlavního města Praha, ve Středočeském kraji byla častěji volena kombinace čtyř metod oproti mateřským školám v kraji hlavní město Praha a naopak tomu bylo u kombinace pěti metod. Celkově však zaznamenané výsledky jeví malé odlišnosti.

Mateřské školy dle velikosti pracoviště

Data získaná od mateřských škol výzkumného vzorku jsme dále rozdělili dle velikosti těchto mateřských škol, tedy podle počtů plných úvazků učitelů, a porovnali jejich data pro tři výzkumné otázky.

V následujícím grafu 20 a tabulce 9 jsou zachyceny metody výběru zaměstnanců, které jsou mateřskými školami v jednotlivých členěních využívány. Mírně vyšší procentuální rozdíly (8,9 % a 9,9 %) se projevily u testu znalostí a dovedností, který je méně využíván u dotazovaných velkých mateřských škol se 17 a více učiteli. Druhou odlišností pak bylo častější využití metody zkoumání referencí u mateřských škol do 8 učitelů (o 15,1 % a 17,3 %).

Graf 20 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ



Zdroj: vlastní

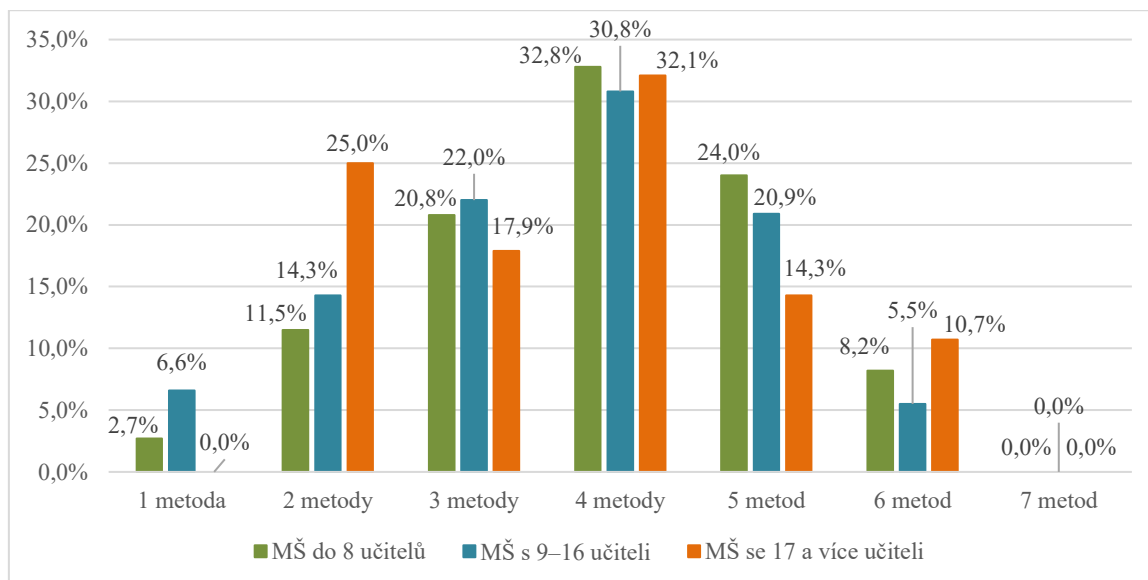
Tabulka 9 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

	MŠ do 8 učitelů		MŠ s 9–16 učiteli		MŠ se 17 a více učiteli	
	183 (60,6 %)		91 (30,1 %)		28 (9,3 %)	
výběrový pohovor	174	95,1 %	85	93,4 %	28	100,0 %
test znalostí a dovedností	147	80,3 %	74	81,3 %	20	71,4 %
zkoumání/hodnocení životopisu	141	77,0 %	71	78,0 %	21	75,0 %
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	114	62,3 %	50	54,9 %	18	64,3 %
zkoumání referencí	80	43,7 %	24	26,4 %	8	28,6 %
osobní dotazník	53	29,0 %	24	26,4 %	7	25,0 %
test osobnosti	2	1,1 %	1	1,1 %	1	3,6 %

Zdroj: vlastní

Převedená data otázky číslo 7 na počty metod, které jsou mateřskými školami různých velikostí využívány, ukázala (graf 21 a tabulka 10) na častější využití kombinace dvou metod (o 13,5 % a 10,7 % vyšší), vedle toho méně častého využití pěti metod (9,8 % a 6,6 % nižší) a nevyužívání jedné metody u velkých mateřských škol se 17 a více učiteli oproti dalším dvěma velikostním rozmezím.

Graf 21 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ



Zdroj: vlastní

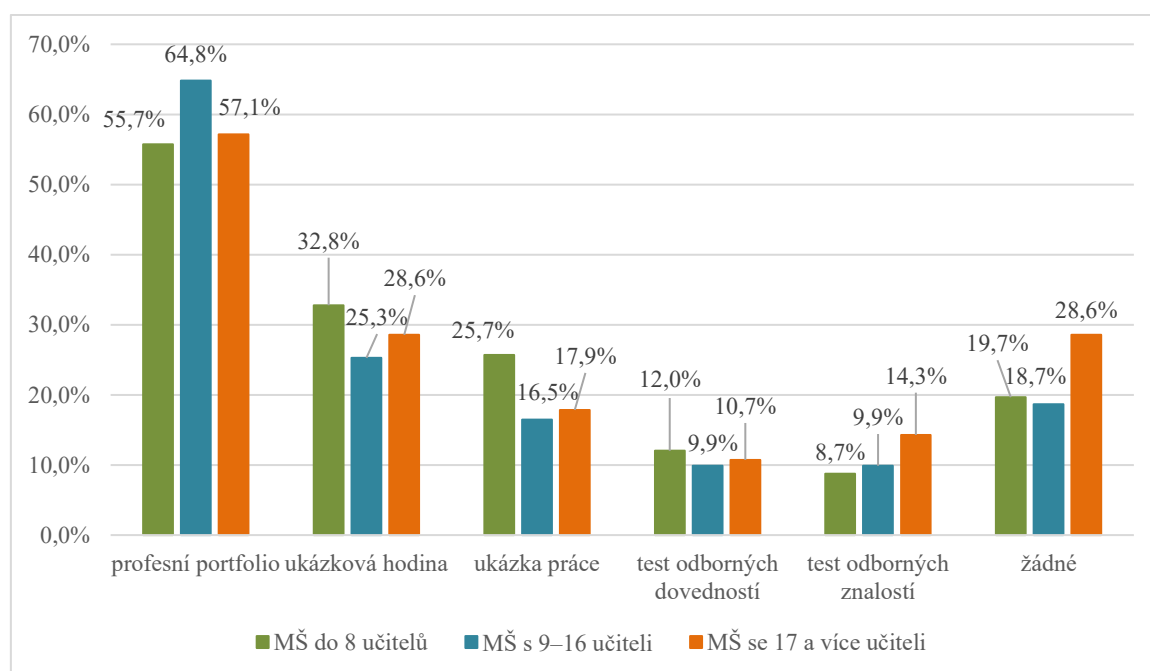
Tabulka 10 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

	MŠ do 8 učitelů		MŠ s 9–16 učiteli		MŠ se 17 a více učiteli	
	183 (60,6 %)		91 (30,1 %)		28 (9,3 %)	
1 metoda	5	2,7 %	6	6,6 %	0	0,0 %
2 metody	21	11,5 %	13	14,3 %	7	25,0 %
3 metody	38	20,8 %	20	22,0 %	5	17,9 %
4 metody	60	32,8 %	28	30,8 %	9	32,1 %
5 metod	44	24,0 %	19	20,9 %	4	14,3 %
6 metod	15	8,2 %	5	5,5 %	3	10,7 %
7 metod	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Zdroj: vlastní

Při zaměření komparace dat na výsledky druhů testů a znalostí z našeho dotazníku dle grafu 22 a tabulky 11 vyplynulo pro data dotazovaných mateřských škol lišících se velikostí pracoviště, že profesní portfolio je více (o 9,1 % a 7,7 %) využíváno mateřskými školami o velikosti 9 až 16 učitelů. U nich byla také mírně méně zastoupena ukázka práce (o 9,2 % a 7,8 %) a s ní i ukázková hodina (o 7,5 %) oproti jejímu využití v mateřských školách do 9 učitelů. I zde je vidět méně časté využití této metody výběru zaměstnanců u velkých mateřských škol se 17 a více učiteli.

Graf 22 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ



Zdroj: vlastní

Tabulka 11 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

	MŠ do 8 učitelů		MŠ s 9–16 učiteli		MŠ se 17 a více učiteli	
	183 (60,6 %)		91 (30,1 %)		28 (9,3 %)	
profesní portfolio	102	55,7 %	59	64,8 %	16	57,1 %
ukázková hodina	60	32,8 %	23	25,3 %	8	28,6 %
ukázka práce	47	25,7 %	15	16,5 %	5	17,9 %
test odborných dovedností	22	12,0 %	9	9,9 %	3	10,7 %
test odborných znalostí	16	8,7 %	9	9,9 %	4	14,3 %
žádné	36	19,7 %	17	18,7 %	8	28,6 %

Zdroj: vlastní

Ve srovnání dat mateřských škol zařazených do třech skupin podle velikosti jejich pracoviště přepočteného na plné úvazky učitelů vyplynulo nejvýrazněji častější využívání metody zkoumání referencí u škol do 8 učitelů oproti školám s větším počtem učitelů.

Menšími rozdíly se projevilo méně časté využití testu znalostí a dovedností u velkých mateřských škol se 17 a více učiteli. U těchto škol byla nejčastěji využívána kombinace dvou metod.

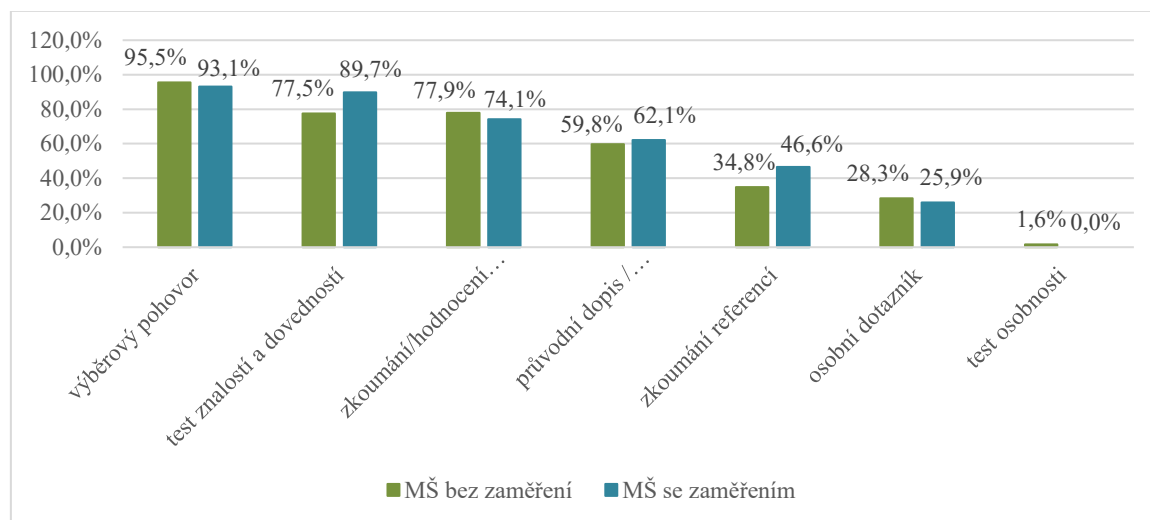
Zaměření mateřských škol

Mateřské školy výzkumného vzorku uvedly v otázce 6, zda jejich mateřská škola má nějaké zaměření, které ovlivňuje výběr učitele. Z nich 244 (80,8 %) uvedlo, že jejich mateřská škola takové zaměření nemá, ostatních 58 mateřských škol (19,2 %) uvedlo zaměření, které jejich výběr ovlivňuje. Data výzkumného šetření pro naše výzkumné otázky jsme komparovali, abychom zjistili, zda přítomnost zaměření mateřské školy má vliv na její volbu metod výběru zaměstnanců.

Dvě metody výběru zaměstnanců využívané v mateřských školách se projeví dle výsledků (graf 23 a tabulka 12) při porovnání jako využívanější v případě mateřských škol majících

nějaké zaměření. Jde o test znalostí a dovedností (o 12,2 % více) a zkoumání referencí (o 11,7 % více).

Graf 23 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením



Zdroj: vlastní

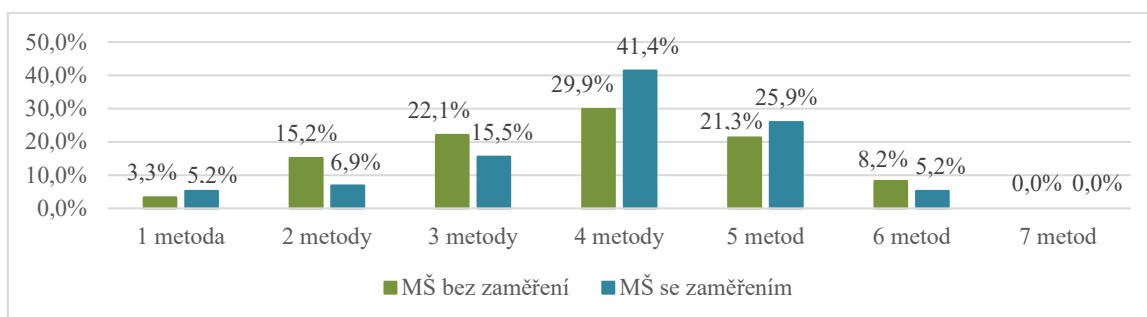
Tabulka 12 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

	MŠ bez zaměření		MŠ se zaměřením	
	244 (80,8 %)		58 (19,2 %)	
výběrový pohovor	233	95,5 %	54	93,1 %
test znalostí a dovedností	189	77,5 %	52	89,7 %
zkoumání/hodnocení životopisu	190	77,9 %	43	74,1 %
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	146	59,8 %	36	62,1 %
zkoumání referencí	85	34,8 %	27	46,6 %
osobní dotazník	69	28,3 %	15	25,9 %
test osobnosti	4	1,6 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

Podíváme-li se na srovnání co do volby metod, je z grafu 24 a tabulky 13 patrný vztah procentuálních hodnot mateřských škol se zaměřením a bez něj, který ukazuje na častější volbu kombinace čtyř metod (o 11,5 %) v mateřských školách, jež nějaké zaměření mají, a naopak ve stejných mateřských školách pokles ve využití kombinace dvou (rozdíl 8,3 %) a tří metod (6,6 %). Metodami, které navyšují tyto počty, jsou dle výsledků z předchozího grafu a tabulky test znalostí a dovedností a zkoumání referencí.

Graf 24 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením



Zdroj: vlastní

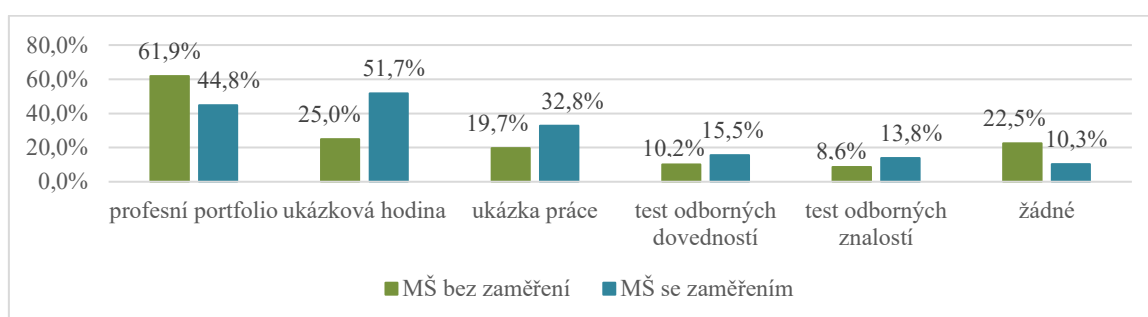
Tabulka 13 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

	MŠ bez zaměření		MŠ se zaměřením	
	244 (80,8 %)		58 (19,2 %)	
1 metoda	8	3,3 %	3	5,2 %
2 metody	37	15,2 %	4	6,9 %
3 metody	54	22,1 %	9	15,5 %
4 metody	73	29,9 %	24	41,4 %
5 metod	52	21,3 %	15	25,9 %
6 metod	20	8,2 %	3	5,2 %
7 metod	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

U druhů testů znalostí a dovedností využívaných v mateřských školách se při komparaci výsledků dle přítomnosti, či nepřítomnosti zaměření mateřské školy objevil v grafu 25 a tabulce 14 pokles ve využívání profesního portfolio (o 17,1 %) u mateřských škol se zaměřením. Vedle toho stejné školy daleko více využívají ukázkovou hodinu (o 26,7 %) a ukázkou práce (o 13,1 %). Stejně jako v grafu 23 je i zde dle výběru odpovědi „žádné“ zřejmé častější využití testu znalostí a dovedností jako metody výběru zaměstnanců.

Graf 25 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením



Zdroj: vlastní

Tabulka 14 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

	MŠ bez zaměření		MŠ se zaměřením	
	244 (80,8 %)		58 (19,2 %)	
profesní portfolio	151	61,9 %	26	44,8 %
ukázková hodina	61	25,0 %	30	51,7 %
ukázka práce	48	19,7 %	19	32,8 %
test odborných dovedností	25	10,2 %	9	15,5 %
test odborných znalostí	21	8,6 %	8	13,8 %
žádné	55	22,5 %	6	10,3 %

Zdroj: vlastní

Porovnání dat přineslo výraznější odchylky, které ukazují, že mateřské školy, jež mají nějaké zaměření, využívají častěji než školy bez zaměření test znalostí a dovedností a zkoumání referencí. Častěji také volí kombinaci čtyř metod a vedle toho méně často kombinaci dvou a tří metod výběru zaměstnanců. Mateřské školy mající nějaké zaměření využívají mnohem méně profesní portfolio a naopak daleko více zahrnují mezi výběrové metody ukázkovou hodinu a ukázkou práce.

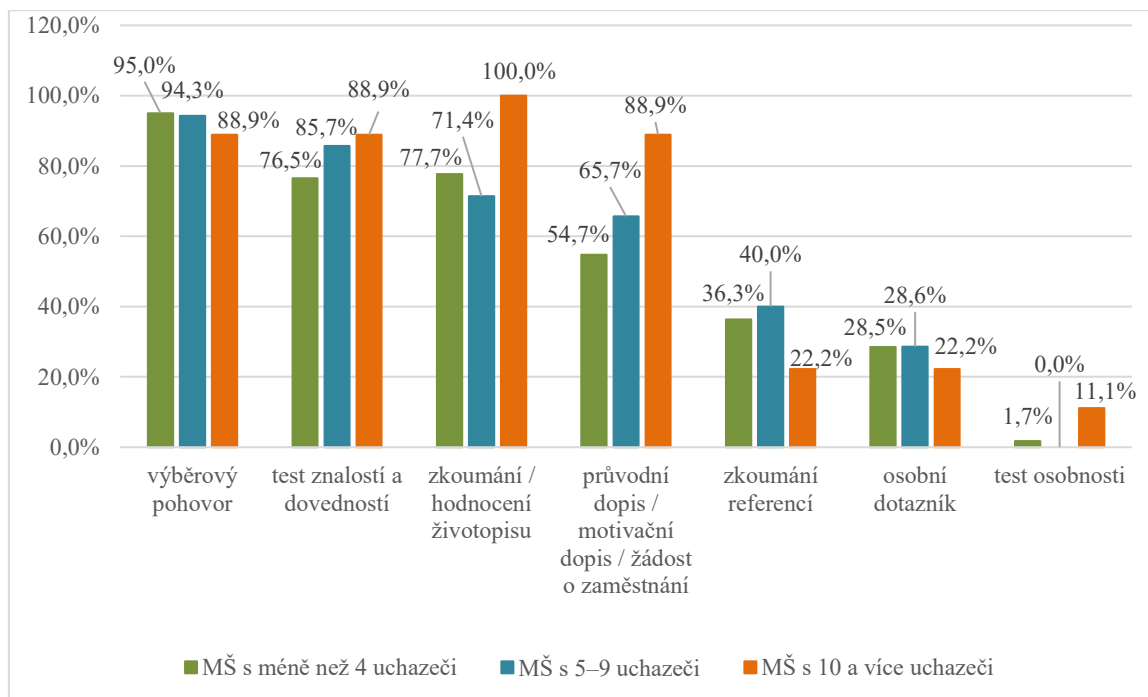
Průměrný počet uchazečů

223 mateřských škol (73,8 %) našeho výzkumného vzorku odpovědělo v otázce 10, že hledaly v posledních třech letech pro svou mateřskou školu učitele. Odpovědi těchto mateřských škol byly komparovány, a to podle průměrného počtu uchazečů, který ve stejné otázce uvedly. Průměrné počty uchazečů jsme rozdělili do třech rozmezí: „méně než 4 uchazeči“, „5–9 uchazečů“ a „10 a více uchazečů“, podle nichž jsme také rozdělili data získaná od mateřských škol, které hledaly v posledních třech letech učitele. Ve skupině mateřských škol s méně než 4 uchazeči bylo 80,3 % (179) mateřských škol, s 5–9 uchazeči 15,7 % (35) a s 10 a více uchazeči 4 % (9). Rozdíly v zastoupení určených skupin jsou významné, nicméně i přesto jsme se rozhodli setrvat u těchto rozmezí a porovnat získaná data mezi definovanými skupinami. Výsledky je však potřeba interpretovat právě s vědomím toho, do jaké míry jsou jednotlivé skupiny zastoupeny, což může samozřejmě ovlivňovat výpovědní hodnotu výsledků.

Metody výběru zaměstnanců využívané častěji v mateřských školách s 10 a více počty uchazečů pro výběr učitelů než u škol s méně uchazeči jsou dle výsledků komparace (graf 26 a tabulka 15) zkoumání/hodnocení životopisu (o 22,3 % a 28,6 % více) a zkoumání průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání (o 34,1 % a 23,2 % více) a naopak méně často bylo využíváno zkoumání referencí (o 14,1 % a 17,8 %).

Využití testu znalostí a dovedností stoupalo v dotazovaných mateřských školách se stoupajícím počtem uchazečů, využití výběrového pohovoru mělo opačnou tendenci, tedy s větším množstvím uchazečů klesalo.

Graf 26 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů



Zdroj: vlastní

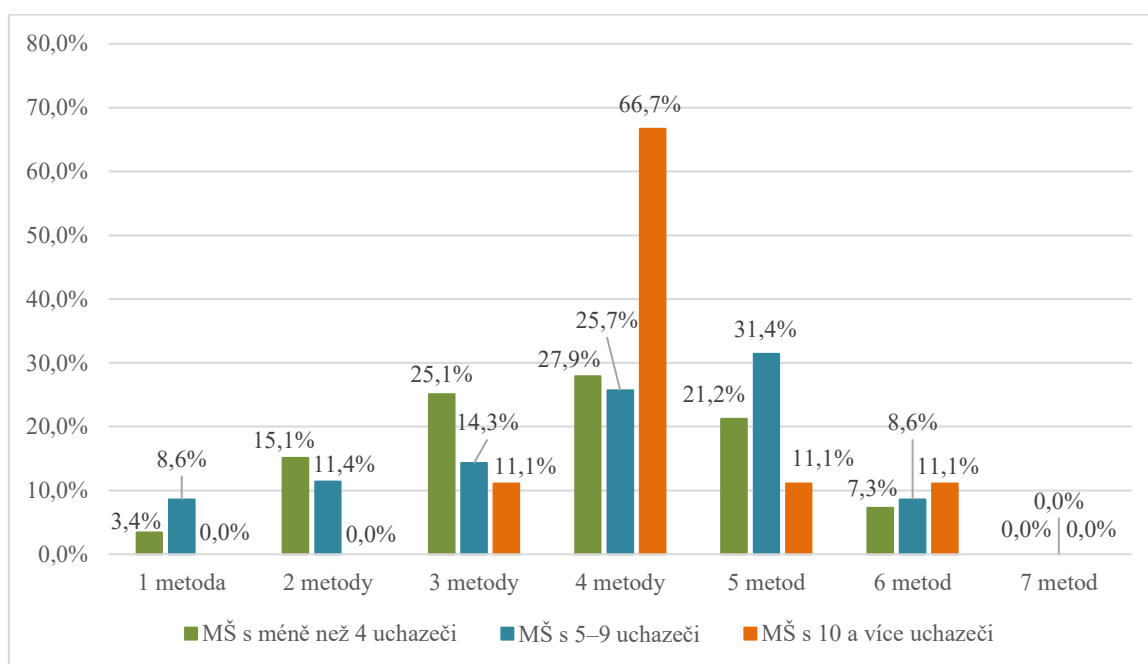
Tabulka 15 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

	MŠ s méně než 4 uchazeči		MŠ s 5 - 9 uchazeči		MŠ s 10 a více uchazeči	
	179 (80,3 %)		35 (15,7 %)		9 (4%)	
výběrový pohovor	170	95,0 %	33	94,3 %	8	88,9 %
test znalostí a dovedností	137	76,5 %	30	85,7 %	8	88,9 %
zkoumání/hodnocení životopisu	139	77,7 %	25	71,4 %	9	100,0 %
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	98	54,7 %	23	65,7 %	8	88,9 %
zkoumání referencí	65	36,3 %	14	40,0 %	2	22,2 %
osobní dotazník	51	28,5 %	10	28,6 %	2	22,2 %
test osobnosti	3	1,7 %	0	0,0 %	1	11,1 %

Zdroj: vlastní

Počet metod výběru zaměstnanců kombinovaných v dotazovaných mateřských školách dle počtu uchazečů (graf 27 a tabulka 16) ukazuje, že v mateřských školách s méně uchazeči byly nejčastěji kombinovány čtyři (27,9 %), tři (25,1 %) a pět metod (21,2 %), v mateřských školách s 5–9 uchazeči čtyři (25,7 %) a pět metod (31,4 %) a v mateřských školách s 10 a více uchazeči čtyři metody výběru (66,7 %).

Graf 27 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů



Zdroj: vlastní

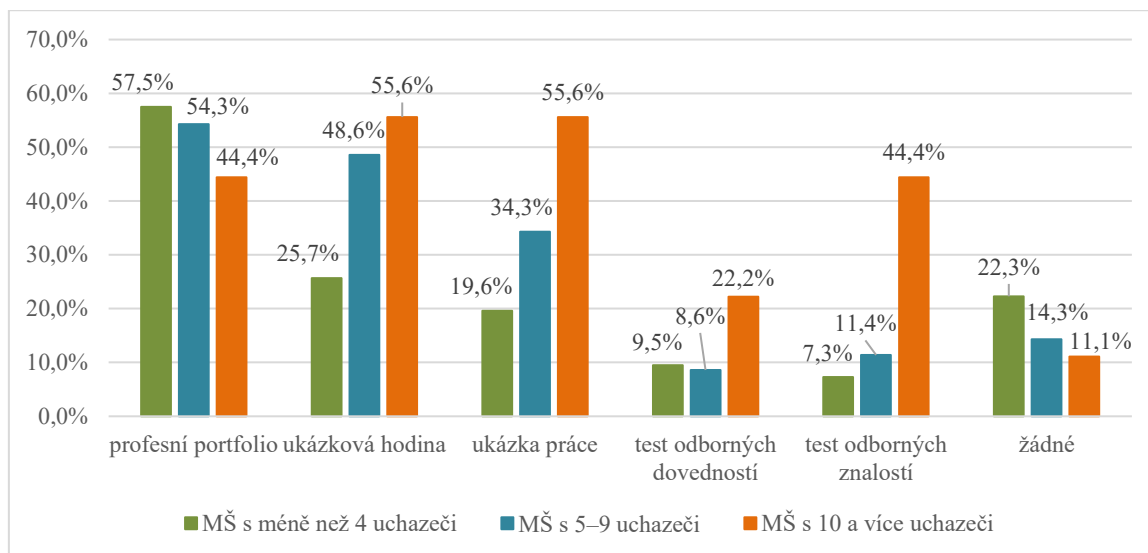
Tabulka 16 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

	MŠ s méně než 4 uchazeči		MŠ s 5–9 uchazeči		MŠ s 10 a více uchazeči	
	179 (80,3 %)		35 (15,7 %)		9 (4%)	
1 metoda	6	3,4 %	3	8,6 %	0	0,0 %
2 metody	27	15,1 %	4	11,4 %	0	0,0 %
3 metody	45	25,1 %	5	14,3 %	1	11,1 %
4 metody	50	27,9 %	9	25,7 %	6	66,7 %
5 metod	38	21,2 %	11	31,4 %	1	11,1 %
6 metod	13	7,3 %	3	8,6 %	1	11,1 %
7 metod	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

U druhů testů znalostí a dovedností využívaných v testovaných mateřských školách se při komparaci dat z hlediska průměrného počtu uchazečů projevila (graf 28 a tabulka 17) klesající tendence ve využití profesního portfolia se zvyšujícím se počtem uchazečů, nicméně využití ostatních v dotazníku uvedených druhů se naopak se zvyšujícím se počtem uchazečů zvyšovalo.

Graf 28 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů



Zdroj: vlastní

Tabulka 17 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

	MŠ s méně než 4 uchazeči		MŠ s 5–9 uchazeči		MŠ s 10 a více uchazeči	
	179 (80,3 %)		35 (15,7 %)		9 (4%)	
profesní portfolio	103	57,5 %	19	54,3 %	4	44,4 %
ukázková hodina	46	25,7 %	17	48,6 %	5	55,6 %
ukázka práce	35	19,6 %	12	34,3 %	5	55,6 %
test odborných dovedností	17	9,5 %	3	8,6 %	2	22,2 %
test odborných znalostí	13	7,3 %	4	11,4 %	4	44,4 %
žádné	40	22,3 %	5	14,3 %	1	11,1 %

Zdroj: vlastní

V našem výzkumném vzorku bylo pouze malé zastoupení mateřských škol, které by uvedly, že za poslední tři roky měly průměrně na 1 místo učitele 10 a více uchazečů. U tohoto malého

vzorku bylo porovnáním dat zjištěno vyšší využití zkoumání/hodnocení životopisu a zkoumání průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání a nižší využití zkoumání referencí oproti mateřským školám s menším průměrným počtem uchazečů. Avšak data hodnotíme jako neprůkazná, neboť se domníváme, že nízké zastoupení respondentů v kategorii s 10 a více uchazeči ovlivňuje výsledky.

4.4.4 Shrnutí sekundární analýzy dat

Sekundární analýzou dat byla porovnána data získaná od dotazovaných mateřských škol v souvislosti s proměnnými, které tyto mateřské školy charakterizují nebo zachycují situaci, v níž se nacházely. Cílem tak bylo vedle základního výzkumu, který zjišťoval metody výběru zaměstnanců využívané pro výběr učitelů v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, podívat se na využití těchto metod u dotazovaných mateřských škol v návaznosti na proměnné, jako je příslušnost školy k veřejnému/neveřejnému sektoru, kraj, v němž se mateřská škola nachází, velikost mateřské školy, přítomnost či absence zaměření mateřské školy a její průměrný počet uchazečů.

Zjištěná data pro tři výzkumné otázky jsme porovnávali mezi sebou s přihlédnutím k výsledkům základního výzkumu, abychom postihli četnost výskytů a zachytili případné stoupající či klesající tendence. Zřejmé vlivy jsme zachytili u proměnných týkajících se příslušnosti k veřejnému/neveřejnému sektoru a přítomnosti či absence zaměření mateřské školy.

Při srovnání dat veřejných a neveřejných mateřských škol jsme odhalili odlišné tendence u těchto dvou skupin co do využívání metod výběru zaměstnanců v procesu získávání a výběru učitelů. V praxi neveřejných mateřských škol je častěji volena metoda testu znalostí a dovedností, která testuje pracovní způsobilost, zkoumání průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání a také zkoumání referencí. Častější výběr těchto metod ovlivňuje počty využívaných metod výběru zaměstnanců, které jsou obvykle v procesu získávání a výběru učitelů kombinovány. Neveřejný sektor mateřských škol volí oproti veřejnému sektoru častěji kombinaci více metod. Především čtyřech a pěti. Mateřské školy veřejného sektoru se častěji než mateřské školy sektoru neveřejného uchylují k využití kombinace dvou metod. Veřejné mateřské školy častěji využívají osobního dotazníku

a profesního portfolia než mateřské školy neveřejné, které oproti veřejným školám dávají častěji přednost ukázkové hodině a jiné ukázce práce.

Komparací dat mateřských škol nemajících a majících nějaké zaměření, které ovlivňuje získávání a výběr učitelů, bylo zjištěno, že mateřské školy, které mají nějaké zaměření, častěji využitím testů znalostí a dovedností testují pracovní způsobilost a také zkoumání referencí, to mimo jiné ovlivňuje i počet metod výběru zaměstnanců, které při získávání a výběru učitelů kombinují. Častěji totiž volí kombinaci čtyř metod, přičemž méně často kombinují dvě a tři metody. Skutečnost, že daná mateřská škola má nějaké zaměření, se výrazně projevila v tom, že mnohem častěji zařazují ukázkovou hodinu a jinou ukázkou práce, avšak mnohem méně využívají profesního portfolia.

Na základě těchto výsledků jsme usouvztažnili využívání profesního portfolia oproti ukázkové hodině a ukázce práce v celém výzkumném vzorku. Ukázalo se, že skoro polovina 49,7 % (150) mateřských škol využívá profesního portfolia anebo ukázkové hodiny či/a ukázky práce. 28,8 % (87) mateřských škol výzkumného vzorku využívá jen profesní portfolio a 20,9 % (63) jen ukázkovou hodinu a/či ukázkovou hodinu. 29,8 % (90) kombinuje jejich využití mezi sebou a 20,5 % (62) nevyužívá profesního portfolia ani ukázkového hodiny či ukázky práce. Tento výsledek by mohl poukazovat na to, že skoro polovina mateřských škol vnímá profesní portfolio a ukázkovou hodinu či jinou ukázkou práce jako zastupitelné.

Při porovnávání dat mateřských škol podle jejich umístění do kraje, velikosti pracoviště mateřské školy dle počtu učitelů či podle obvyklého počtu uchazečů, neukázala data odchylky již s takovou zřejmostí. Data mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji byla téměř v souladu, jen zkoumání referencí vykazovalo častější využití této metody výběru zaměstnanců v mateřských školách ve Středočeském kraji. Také zastoupení čtyř a pěti metod se v krajích lišilo. V kraji hlavní město Praha převažovala kombinace čtyř metod a ve Středočeském kraji pěti. Při porovnání dat mateřských škol dle velikosti jejich pracoviště přepočteného na plné úvazky učitelů vystoupilo mírně do popředí častější využívání metody zkoumání referencí u mateřských škol do 8 učitelů oproti školám větším a méně časté využití testu znalostí a dovedností u mateřských škol se 17 a více učiteli. U těchto velkých škol se také projevíly odchylky v počtech kombinovaných metod od

menších škol. Srovnání dat mateřských škol dle obvyklého počtu uchazečů se neukázalo jako průkazné pro malé zastoupení respondentů v jedné ze skupin. Pro zjištění validních výsledků bychom potřebovali větší zastoupení mateřských škol majících počty uchazečů 10 a více.

4.5 Shrnutí výzkumu

Výzkum realizovaný dotazníkovým šetřením poskytl data nejen pro základní výzkum, kterým byly zodpovězeny výzkumné otázky, ale dovolil i provedení sekundární analýzy dat. Výsledkem zpracování získaných dat do grafů a porovnání hodnot je deskripce zachycující na výzkumném vzorku praxi mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji v oblasti metod výběru zaměstnanců využívaných v procesu získávání a výběru učitelů.

Výzkumný vzorek svým složením z hlediska zastoupení mateřskými školami veřejnými a neveřejnými a také mateřskými školami umístěnými v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji s menší odchylkou odpovídal zastoupení těchto škol v základním souboru, což nám zajistilo reprezentativní vzorek těchto mateřských škol.

Využívanými metodami výběru zaměstnanců v dotazovaných mateřských školách jsou v různé míře všechny v dotazníku nabízené metody výběru zaměstnanců, pouze zastoupení testu osobnosti se ukázalo jako zanedbatelné, čímž tuto metodu hodnotíme v prostředí mateřských škol jako spíše nevyužívanou. (Viz tabulka 18.) Důvod může být dvojitý. Může jít o náročnost této metody co do nutnosti realizace a vyhodnocení zkušeným psychologem či/a obecně nižší zastoupení využití této metody, která ustoupila například testu znalostí a dovedností. V dotazníku zastoupené metody výběru zaměstnanců, které získávají či ověřují informace o uchazeči na místo učitele mateřské školy co do nezbytných a žádoucích požadavků na učitele mateřské školy (viz oddíl 3), jsou v následující tabulce seřazeny dle míry využití v mateřských školách našeho výzkumného vzorku. Ze stejných dat byl proveden propočet, který nám odpověděl na využívaný počet metod výběru zaměstnanců v mateřských školách v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji (tabulka 19). Nejčastěji voleným počtem a zároveň průměrným počtem byla kombinace čtyř metod. Podíváme-li se do tabulky 18 na čtyři nejvýše zastoupené metody výběru zaměstnanců ve

výzkumném vzorku, vidíme tyto metody: výběrový pohovor, test znalostí a dovedností, zkoumání/hodnocení životopis a zkoumání průvodního dopisu / motivačního dopisu / žádosti o zaměstnání. O zkoumání referencí bylo sekundární analýzou dat zjištěno, že v našem výzkumném vzorku je častěji využívána neveřejnými mateřskými školami, mateřskými školami se zaměřením a mateřskými školami o velikosti pracoviště do 8 učitelů. Osobní dotazník je častěji využíván veřejnými mateřskými školami. Počet metod výběru zaměstnanců dosahující průměru čtyř metod hodnotíme jako ukazatel efektivnosti z hlediska zátěže vedení mateřské školy procesem výběru zaměstnanců, financí i času, zajištění dostatku kvalitních informací o uchazeči a přiměřenosti použitých metod. Volba metod výběru zaměstnanců se ukazuje jako efektivní i s ohledem na hodnoty predikční validity metod výběru zaměstnanců uváděných zmíněnými výzkumy (viz oddíl 3).

Test znalostí a dovedností, který se ukázal být druhou nejčastější metodou výběru zaměstnanců, byl pro naše výzkumné účely podrobněji rozčleněn na druhy, které zahrnovaly též profesní portfolio jako formu ukázky práce. Zjištěná data ukázala (tabulka 20) nejčastější využití u profesního portfolio, o skoro polovinu méně často využívanou byla označena ukázková hodina, od níž postupně četnost využití ukázky práce, testu odborných dovedností a testu odborných znalostí klesala. Vzhledem k výsledkům zaznamenaných v sekundární analýze pro profesní portfolio a ukázkovou hodinu spolu s ukázkou práce jsme porovnali také data týkající se využití pouze těchto druhů testů znalostí a dovedností, čímž jsme chtěli zjistit, zda je v jejich využívání nějaký vztah. Data ukázala (tabulka 21), že u skoro poloviny (49,7 %) mateřských škol výzkumného vzorku se užití těchto metod navzájem vylučuje, tzn. na jedné straně stojí profesní portfolio a na druhé ukázková hodina spolu s jinou ukázkou práce.

Ukázková hodina nachází své uplatnění u skoro třetiny (30,1 %) dotazovaných mateřských škol, které jí připisují spíše významnou až významnou hodnotu, zatímco mateřské školy, které ji nevyužívají, ji hodnotí jako méně významnou až spíše významnou (tabulka 22). Chybí data ke srovnání, zda je tato metoda využívána častěji než dříve, avšak na základě získaných dat lze tvrdit, že své uplatnění v praxi nachází ve skoro každé třetí mateřské škole výzkumného vzorku mateřských škol v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji.

Tabulka 18 – Využití metod výběru zaměstnanců (učitelů) v mateřských školách výzkumného vzorku

	MŠ výzkumného vzorku	
	302	
výběrový pohovor	287	95,0 %
test znalostí a dovedností	241	79,8 %
zkoumání/hodnocení životopisu	233	77,2 %
průvodní dopis / motivační dopis / žádost o zaměstnání	182	60,3 %
zkoumání referencí	112	37,1 %
osobní dotazník	84	27,8 %
test osobnosti	4	1,3 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 19 – Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole

	MŠ výzkumného vzorku	
	302	
1 metoda	11	3,6 %
2 metody	41	13,6 %
3 metody	63	20,9 %
4 metody	97	32,1 %
5 metod	67	22,2 %
6 metod	23	7,6 %
7 metod	0	0,0 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 20 – Druhy testů znalostí a dovedností využívané v mateřských školách výzkumného vzorku

	MŠ výzkumného vzorku	
	302	
profesní portfolio	177	58,6 %
ukázková hodina	91	30,1 %
ukázka práce	67	22,2 %
test odborných dovedností	34	11,3 %
test odborných znalostí	29	9,6 %
žádné	61	20,2 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 21 – Usouvztažnění využívání profesního portfolio spolu s ukázkovou hodinou a/či ukázkou práce

	MŠ výzkumného vzorku	
	302	
jen profesní portfolio	87	28,8 %
jen ukázková hodina a/či ukázka práce	63	20,9 %
kombinace PP a UH a/či UP	90	29,8 %
žádná z variant	62	20,5 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 22 – Hodnota, kterou přisuzují mateřské školy informacím získaným ukázkovou hodinou při výběru učitele MŠ

	MŠ využívající UH		MŠ nevyužívající UH	
	91		211	
doplňující, méně významnou	11	12,1 %	101	47,9 %
doplňující, spíše významnou	46	50,5 %	91	43,1 %
rozhodující, velmi významnou	34	37,4 %	19	9,0 %

Zdroj: vlastní

Sekundární analýza dat ukázala na ovlivnění volby metod výběru zaměstnanců na základě příslušnosti školy k veřejnému či neveřejnému sektoru a také přítomnosti, či absenci zaměření mateřské školy. Neveřejné mateřské školy a mateřské školy mající nějaké zaměření využívají častěji metodu testu znalostí a dovedností a zkoumání referencí. Častěji kombinují více metod výběru zaměstnanců a také častěji využívají ukázkovou hodinu a jinou ukázkou práce. Oproti tomu mateřské školy veřejné a mateřské školy bez zaměření častěji využívají profesní portfolio.

Cíl výzkumného šetření byl tímto naplněn a výzkumné otázky zodpovězeny. Na základě popsaného stavu v dotazovaných mateřských školách se domníváme, že ačkoli situace na trhu práce nedovoluje vybírat z většího počtu kvalifikovaných uchazečů, mateřské školy ve svých výběrových metodách neslevují, neboť získaná data ukazují u většiny škol na volbu pestrých výběrových metod.

Domníváme se, že přínosného srovnání by mohlo být dále dosaženo porovnáním dat získaných prostřednictvím stejného dotazníku v jiných krajích s odlišnými podmínkami na trhu práce. Také specifikace zdrojů by přinesla srovnatelnější výsledky.

Závěr

Diplomová práce se věnovala metodám výběru zaměstnanců v procesu získávání a výběru učitelů v mateřských školách, přičemž v teoretické části přistoupila k problematice v kontextu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Cílem bylo postihnout komplexnost tohoto procesu, která má definující povahu pro volbu metod výběru zaměstnanců. Analýza pracovního místa a následná volba strategie získávání a výběru zaměstnanců, které celý tento proces otevírají, určují mimo jiné, jaké metody výběru zaměstnanců budou využity. Tyto metody výběru zaměstnanců mají zajistit dostatečné a ověřené informace o uchazeči, aby bylo možné vyhodnotit, zda uchazeči splňují požadavky, resp. kritéria pro obsazovanou pozici, a vybrat toho pravděpodobně nejvhodnějšího. Z těchto obecně formulovaných teoretických poznatků zabezpečování lidských zdrojů v procesu získávání a výběru zaměstnanců jsme vycházeli a zaměřili se na proces získávání a výběru učitelů mateřských škol. Abychom se mohli zaměřit na vhodnost častých metod výběru zaměstnanců pro prostředí organizace, jakou je mateřská škola, a pro pozici, jakou je učitel mateřské školy, vypracovali jsme specifikaci požadavků na učitele mateřské školy, jejíž obsah vychází z odborné literatury i dokumentů a nástrojů definovaných legislativou či sloužících státním politickým účelům, které se zabývají učitelem mateřské školy z hlediska jeho povinností, kompetencí, dovedností, schopností a znalostí, ale též z hlediska jeho osobnosti a dalších specifických požadavků na tuto konkrétní pozici. Na metody výběru zaměstnanců jsme se tedy zaměřili s vědomím toho, jaké informace o uchazeči je třeba zjistit a ověřit, a tyto metody jsme také zahrnuli do výzkumného šetření, kterému se věnujeme v empirické části této práce.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit a popsat na výzkumném vzorku, jaké metody výběru zaměstnanců poskytující a ověřující informace o uchazeči na pozici učitele mateřské školy jsou v mateřských školách využívány v praxi, přičemž za základní soubor byly vybrány mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, které mají srovnatelné podmínky (Maršíková, Jelen, 2019) na trhu práce při získávání a výběru učitelů.

Výzkumný vzorek čítal 24 % mateřských škol základního souboru. Zastoupení mateřských škol veřejného a neveřejného sektoru a mateřských škol z kraje hlavní město Praha a Středočeského kraje bylo ve výzkumném vzorku ve vztahu k základnímu souboru

reprezentativní. Na základě získaných dat bylo popsáno využívání metod výběru zaměstnanců v dotazovaných mateřských školách a byly zodpovězeny výzkumné otázky. Byly popsány metody výběru zaměstnanců využívané v dotazovaných mateřských školách a seřazeny dle zjištěné četnosti jejich využití. Byly spočteny metody výběru zaměstnanců a dosaženo zjištění počtu kombinovaných metod výběru zaměstnanců. Dále byly zaznamenány využívané testy znalostí a dovedností a také hodnota, kterou přisuzují mateřské školy informacím získaným ukázkovou hodinou. Otázky týkající se vlastností dotazovaných škol nám poskytly informace, které byly použity jako proměnné při porovnání získaných dat mezi sebou v sekundární analýze dat.

Zjištění, která výzkum přinesl, jsou v souladu s teoretickými poznatky, na něž se odkazujeme v této práci, a přinesla také zajímavé nálezy. U metod výběru zaměstnanců, které jsou v dotazovaných mateřských školách využívány, je míra jejich využití ve shodě s jejich predikční validitou. Průměrný a zároveň nejvyužívanější počet metod výběru zaměstnanců, které jsou v mateřských školách kombinovány, se ukázal být čtyři metody ze sedmi nabízených častých metod výběru zaměstnanců. Využívání námi definovaných druhů testů znalostí a dovedností vyjevilo souvislost mezi využíváním profesního portfolio a ukázkové hodiny či/a ukázkové práce, co do vzájemné zastupitelnosti. Ukázková hodina je využívána skoro třetinou dotazovaných škol, které jí přisuzují „doplňující, spíše významnou“ a „rozhodující, velmi významnou hodnotu.

Porovnání výsledků výzkumu sekundární analýzou dat pomocí proměnných zjištěných identifikačními otázkami dotazníku (příslušnost k veřejnému/neveřejnému sektoru, umístění mateřské školy v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji, velikost mateřské školy, přítomnost či absence zaměření mateřské školy a počet uchazečů) vyjevila rozdíly, které však byly nejprůkaznější ve srovnání veřejných a neveřejných škol a mateřských škol bez zaměření a majících nějaké zaměření.

Stanoveného cíle bylo tímto dosaženo a potvrdily se i výzkumné předpoklady. Přínosem této práce je usouvztažnění obecně platných teoretických poznatků o častých metodách výběru zaměstnanců, včetně jejich nedílného kontextuálního zasazení v celém procesu získávání a výběru zaměstnanců, se získáváním a výběrem učitelů v mateřských školách. Přínosem je též deskripce metod výběru zaměstnanců využívaných v praxi mateřských škol v kraji hlavní

město Praha a Středočeského kraje spolu s komparací těchto zjištění v souvislosti s proměnnými, které vychází z vlastností a zkušeností dotazovaných škol.

Seznam zkratek

MŠ – mateřská škola / mateřské školy

PP – profesní portfolio

UH – ukázková hodina

UP – ukázka práce

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚHLOHLÁVEK, František: *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti. Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester: *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci*. Praha: Grada, 2014. 142 s. ISBN 978-80-247-5056-9.
- GILLERNOVÁ, Ilona. Profesní kompetence učitelky mateřské školy a význam jejího rozvíjení. In: MERTIN, Václav, GILLERNOVÁ, Ilona. *Psychologie pro učitelky mateřské školy*. Praha: Portál, 2015. 248 s. ISBN 978-80-262-0977-5.
- GRUBER, Jan, FONVILLE, Alexandra, KYRIANOVÁ, Hana. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. 199 stran. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 2013. 311 s. ISBN 978-80-904-1336-8.
- KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KYRIACOU, Chris. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7367-434-2.

- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LISÁ, Elena. *Personnel assessment*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 97 s. ISBN 978-80-7478-565-8.
- LISÁ, Elena. *Psychodiagnostika*. Praha: Portál, 2019, 160 s. ISBN 978-80-262-1472-4.
- MARŠÍKOVÁ, Michaela, JELEN, Václav. *Hlavní výstupy z Mimořádného šetření ke stavu zajištění výuky učitelů v MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ*. Praha: MŠMT, 2019. [online]. [cit. 12. 1. 2021]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/50371_1_1/.
- Metodika stanovení PHMAX pro předškolní vzdělávání*. [online]. MŠMT, 2018. [cit. 2. 2. 2021]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/file/48145_1_1/.
- NEZVALOVÁ, Danuše. Pedagogické kompetence, standardy a kvalita v pregraduální přípravě učitele. *Pedagogická orientace*, 2003, 4, s. 11-20. ISSN 1211-4669.
- Podkladový materiál pro tvorbu standardu kvality profese učitele. *Učitelské noviny*. 2010, 113 (12), s.15-18. [online]. [cit. 21. 2. 2021]. ISSN 0139-5718. Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/>.
- PRŮCHA, Jan. *Učitel – současné poznatky o profesi*. Praha: Portál, 2002. 160 s. ISBN 80-7178-621-7.
- PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2013. 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. [online]. Praha: MŠMT, 2018. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/45304/>.
- Rejstřík škol a školských zařízení*. [online]. MŠMT, 2021a. [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <http://rejstriky.msmt.cz/rejskol>.
- SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. 133 stran. ISBN 978-80-244-5030-8.

- SCHMIDT, Frank L., HUNTER, John E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998, 124 (2), s. 262-274. [online]. [cit. 18. 1. 2021]. ISSN 0033-2909. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/232564809_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology.
- SPILKOVÁ, V. Profesní standard a klíčové kompetence učitele primární školy. In: *Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém. Sborník z celostátní konference*. 2. díl. Praha: Univerzita Karlova, 2001, s. 89-95. ISBN: 80-7290-059-5.
- SPILKOVÁ, Vladimíra, TOMKOVÁ, Anna a kol. *Kvalita učitele a profesní standard*. Praha: PdF UK, 2010. 257 s. ISBN 978-80-7290-496-9.
- SYSLOVÁ, Zora. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada, 2013. 158 s. ISBN 978-80-247-4309-7.
- SYSLOVÁ, Zora, CHALOUPKOVÁ, Lucie. *Rámec profesních kvalit učitele mateřské školy*. [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2015. [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z:
<https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/551>. ISBN 978-80-210-7885-7.
- SVOBODOVÁ, Eva, VÍTEČKOVÁ, Miluše a kol. *Osobnost předškolního pedagoga*. Praha: Portál, 2017. 200 s. ISBN 978-80-862-1243-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David, TROJANOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.
- ŠMEJKALOVÁ, Kateřina, ŠINDELKOVÁ, Monika. Profesní portfolio učitele. In: VÁLEK, Jan, MARINIČ, Peter. *11. mezinárodní vědecká konference – Didaktická konference 2017*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. s. 148-154. ISBN 978-80-210-8590-9. [online]. [cit. 3. 2. 2021]. Dostupné z:
<https://munispace.muni.cz/index.php/munispace/catalog/book/937>.
- ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TOMKOVÁ, Anna. Učitelské portfolio. *Metodický portál RVP.CZ: Články*, 2007. [online]. [cit. 3. 2. 2021]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/01545/UCITELSKE-PORTFOLIO.html/>. ISN 1802-4785.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina: *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

Učitel mateřské školy. Národní soustava povolání. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/ucitel-materske-skoly>.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAŠUTOVÁ, Jaroslava. Kvalifikační předpoklady pro nové role učitelů. In: WALTEROVÁ, Eliška. (ed.) *Učitelé jako profesní skupina, jejich vzdělávání a podpůrný systém*. Sborník z celostátní konference, 2. díl. Praha: Univerzita Karlova, 2001. s. 19-26. ISBN 80-7290-059-5.

VAŠUTOVÁ, J. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. Brno: PAIDO, 2004. 190 s. ISBN 80-7315-082-4.

Výběr z adresáře škol a školských zařízení. [online]. MŠMT, 2021b. [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>.

Vyhledávání škol. Česká školní inspekce. [online]. ČŠI, 2021. [cit. 7. 3. 2021]. Dostupné z: <http://portal.csicr.cz/Search/School>.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. [online]. Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 2021. [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=563&r=2004>.

Seznam příloh

Příloha 1 – Specifikace požadavků na učitele MŠ

Příloha 2 – Dotazník

Příloha 1 – Specifikace požadavků na učitele MŠ

SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA UČITELE MATEŘSKÉ ŠKOLY

Vzdělávání a kvalifikace

- dle § 6 zákona č. 563/2004, o pedagogických pracovnících

Další vzdělávání

- není požadováno
- (během výkonu činnosti povinné)

Praxe

- není požadována

Znalosti, schopnosti a dovednosti

- znát a používat závazné aktuální právní normy vztahující se k jeho profesi
- orientovat se v odborné literatuře a nových poznatcích v oblasti pedagogiky a psychologie
- znát Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, umět zpracovat na jeho základě školní (třídní) vzdělávací program a uvádět jejich obsah do praxe vzdělávací činnosti
- plánovat systematicky program pedagogické činnosti s ohledem na sledované vzdělávací cíle, individuální a věkové potřeby dětí a složení třídy
- poskytovat profesionální péči o děti včetně výchovně-vzdělávacího procesu, který využívá oborové metodiky a didaktické prvky s ohledem na věk a individualitu dětí, a vést o pedagogické činnosti evidenci
- plánovat a realizovat individuální a skupinové vzdělávací programy, jejichž cílem je směřování k rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí a podněcování vnitřní motivace k celoživotnímu učení

- samostatně plánovat výchovně vzdělávací činnosti a realizovat je vhodnými strategiemi a metodami pro individualizované vzdělávání dětí
- umět motivovat děti ke vzdělávání a učení
- plánovat a realizovat individuální výchovně vzdělávací činnost pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami
- autoevaluovat sebe i výsledky svého plánování a výchovně-vzdělávacího působení, reflektovat vlastní chování za účelem zkvalitnění práce a nárůstu efektivity
- provádět pedagogickou diagnostiku, kontrolovat a posuzovat individuální posuny dětí v jejich rozvoji a vzdělávání, získané informace uplatňovat při plánování procesu vzdělávání
- hodnotit pokroky dětí a poskytovat jim informace pro další učení, rozvíjet u nich dovednost sebehodnocení
- zařazovat aktuální etická témata vycházející z potřeb třídy (např. násilí)
- vést další zaměstnance mateřské školy, kteří participují na péči a výchovně-vzdělávacím působení na dítě s přiznanými podpůrnými opatřeními
- poskytovat poradenskou činnost rodičům dětí ve věcech výchovy a vzdělávání
- zaznamenávat názory, potřeby a přání ostatních účastníků ve vzdělávání (rodičů dětí, kolegů, základní školy, obce) a odpovídat na ně
- vytvářet příznivé psychosociální klima, resp. vytvářet ve třídě prostředí tak, aby se děti cítily dobře (po fyzické, psychické i sociální stránce), což jim umožňuje práci se značným nasazením
- vyhledávat a využívat možnosti ke spolupráci s rodiči (a jinými partnery školy), čímž se snaží o společné podporování kvality vzdělávání a výchovy dětí
- vytvářet prosociální prostředí s altruistickým jednáním (pomáhat slabším, chránit život a vše živé, vážit si druhých, mít rád druhé apod.)
- nakládat s osobními údaji (dětí, jejich rodin i vlastních) v souladu s nařízením o ochraně osobních údajů
- odhalovat vlastní vzdělávací potřeby a vyvíjet sebevzdělávací činnosti za účelem naplnění těchto potřeb
- po dávat velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, zvládat své emoce, znát své limity a mít silnou vůli

- spolupracovat a týmově pracovat s ostatními učiteli
- spolupracovat s odborníky a školskými a zdravotnickými zařízeními

Schopnosti chování

- plánovat a řídit výchovně-vzdělávací proces dětí
- sledovat a vyhodnocovat účinnost vzdělávacího procesu, sledovat a analyzovat podmínky vzdělávání
- rozhodovat a provádět svěřené činnosti samostatně
- nést odpovědnost za své chování a prostředků, kterými řeší profesní výzvy a povinnosti
- schopnost sebekontroly
- přistupovat k dítěti jako k rozvíjející se a jedinečné osobnosti
- navázat s dětmi dobrý vztah a poskytovat jim podporu a pomoc
- být ve svých projevech autentický
- být tvůrčí při řešení problémů
- předvídat
- být schopen učit se a myslet
- být aktivní v rámci školního společenství, skrze spolupráci s kolegy přispívat k rozvoji školy a zkvalitňování výchovně vzdělávacích procesů
- být schopen efektivně komunikovat, tzn. aktivně naslouchat, výborně formulovat své myšlenky, přesvědčit druhé, získat od druhých jejich pravdivé názory, pracovat se zpětnou vazbou
- rozumět neverbálním projevům
- umět pochválit
- zvládat konfliktní situace
- udržovat s rodiči dítěte dialog o dítěti (o jeho prospěchu, rozvoji a učení)
- být ochotný a schopný objasnit svá rozhodnutí, jež souvisí se vzděláváním a výchovou dětí
- střežit se předsudků a diskriminace, cenit si diverzity a zařadit do výchovně vzdělávací činnosti pozitivně vedenou práci s odlišnostmi (původ, vyznání, pohlaví), akceptovat osobnosti dětí, rodičů a kolegů

- vytvářet prostředí postavené na demokratických principech a dodržovat lidská práva
- zachovávání profesní etiky (vztahy učitele/ky k žákům, rodičům i celé společnosti)

Charakteristiky osobnosti

- bezúhonnost
- plná právní způsobilost
- zodpovědnost
- tvořivost
- laskavá důslednost
- být empatický
- být respektující
- být tolerantní
- schopnost řešit problémy
- týmová spolupráce
- být sociálně vnímavý a reflexivní
- profesní zaujetí
- angažovanost
- komunikativnost
- flexibilita
- schopnost zvládat zátěž
- výkonnost

Jazykové předpoklady

- znalost českého jazyka

Zdravotní způsobilost

- zdravotně způsobilý (dle Směrnice Ministerstva zdravotnictví č. 49/1967 Věstníku Ministerstva zdravotnictví o posuzování zdravotní způsobilosti k práci (reg. v částce 2/1968 Sb.), ve znění pozdějších předpisů)

- psychická odolnost
- fyzická zdatnost
- dobrý zdravotní stav

Zvláštní požadavky

- zvládnout duševní zátěž stupně 2 – únosná míra zdravotního rizika (dle Národní soustavy povolání)

Příloha 2 – Dotazník

Metody výběru učitelů v MŠ

1 Kdo má ve Vaší MŠ na starosti získávání a výběr učitelů?

- ☐ já sám/sama ☐ já spolu s někým

2 Jaká je Vaše pracovní pozice v MŠ?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nejvýstižnější odpověď*

- ☐ ředitel(ka) ☐ zástupce/kyně ředitele/ky ☐ vedoucí učitel(ka) ☐ učitel(ka) ☐ majitel(ka) ☐ jiná

3 Do jakého sektoru patří Vaše MŠ?

- ☐ veřejný sektor (zřizovatel: stát, kraj, obec či dobrovolný svazek obcí, ministerstvo) ☐ neveřejný sektor (zřizovatel: ostatní právnické a fyzické osoby, registrovaná církev či náboženská společnost)

4 Kde se nachází Vaše MŠ?

- ☐ kraj hlavní město Praha ☐ Středočeský kraj

5 Jaká je velikost pracoviště MŠ, pro které provádíte výběr učitelů (přepočteno na plné úvazky učitelů)?

- ☐ do 8 učitelů ☐ 9-16 učitelů ☐ více než 17 učitelů

6 Má Vaše MŠ či její část, pro níž vybíráte učitele, nějaké zaměření, které ovlivňuje výběr učitele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nejvýstižnější odpověď*

- ☐ ne, nemá ☐ speciální (pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami) ☐ logopedické ☐ jazykové (vzdělávání v cizím jazyce) ☐ umělecké (hudební, výtvarné apod.)
☐ lesní ☐ sportovní ☐ církevní
☐ jiné (uvedte):

7 Jaké metody využíváte při výběru učitelů MŠ pro získání a ověření informací o uchazeči?

Nápověda k otázce: *Označte všechny vhodné odpovědi*

- ☐ Zkoumání/hodnocení životopisu ☐ Průvodní dopis/motivační dopis/žádost o zaměstnání ☐ Osobní dotazník ☐ Výběrový pohovor
☐ Test znalostí a dovedností (ukázková hodina, ukázka práce, test odborných znalostí, test odborných dovedností) ☐ Test osobnosti ☐ Zkoumání referencí

8 Jaké druhy testů znalostí a dovedností využíváte pro získání a ověření informací o uchazeči?

Nápověda k otázce: *Označte všechny vhodné odpovědi*

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ukázková hodina | <input type="checkbox"/> ukázka práce (např. vypracování plánu výchovně vzdělávací činnosti) | <input type="checkbox"/> profesní portfolio | <input type="checkbox"/> test odborných znalostí (např. řešení problému simulující situaci z praxe, cizí jazyk) |
| <input type="checkbox"/> test odborných dovedností (např. hra na hudební nástroj) | <input type="checkbox"/> žádné | | |

9 Jakou hodnotu přisuzujete informacím získaných ukázkovou hodinou při výběru učitele MŠ?

Nápověda k otázce: *Odpovězte, i pokud metodu nevyžíváte.*

- ☐ doplňující, méně významnou ☐ doplňující, spíše významnou ☐ rozhodující, velmi významnou

10 Pokud jste v posledních 3 školních letech (včetně tohoto) obsazovali místo učitele MŠ, jaký byl průměrný počet uchazečů na 1 místo učitele MŠ?

- ☐ nehledali jsme
- ☐ průměrný počet uchazečů na 1 místo (uvedte číslo)

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Počty mateřských škol dle příslušnosti k sektoru

Tabulka 2 – Počty mateřských škol dle lokality MŠ

Tabulka 3 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Tabulka 4 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Tabulka 5 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Tabulka 6 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

Tabulka 7 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

Tabulka 8 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a ve Středočeském kraji

Tabulka 9 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Tabulka 10 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Tabulka 11 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Tabulka 12 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Tabulka 13 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Tabulka 14 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Tabulka 15 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

Tabulka 16 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

Tabulka 17 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

Tabulka 18 – Využití metod výběru zaměstnanců (učitelů) v mateřských školách zkoumaného vzorku

Tabulka 19 – Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole

Tabulka 20 – Druhy testů znalostí a dovedností využívané v mateřských školách výzkumného vzorku

Tabulka 21 – Usouvztažnění využívání profesního portfolia spolu s ukázkovou hodinou a/či ukázkou práce

Tabulka 22 – Hodnota, kterou přisuzují mateřské školy informacím získaným ukázkovou hodinou při výběru učitele MŠ

Seznam grafů

Graf 1 – Otázka č. 1: Kdo má ve vaší MŠ na starosti získávání a výběr učitelů?

Graf 2 – Otázka č. 2: Jaká je vaše pracovní pozice v MŠ?

Graf 3 – Otázka č. 3: Do jakého sektoru patří vaše MŠ?

Graf 4 – Otázka č. 4: Kde se nachází vaše MŠ?

Graf 5 – Otázka č. 5: Jaká je velikost pracoviště MŠ, pro které provádíte výběr učitelů?

Graf 6 – Otázka č. 6: Má vaše MŠ či její část, pro níž vybíráte učitele, nějaké zaměření, které ovlivňuje výběr učitele?

Graf 7 – Otázka č. 7: Jaké metody využíváte při výběru učitelů MŠ pro získání a ověření informací o uchazeči? (před korekcí)

Graf 8 – Z otázky č. 7: Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole (před korekcí)

Graf 9 – Otázka č. 8: Jaké druhy testů znalostí a dovedností využíváte pro získání a ověření informací o uchazeči?

Graf 10 – Otázka č. 7: Jaké metody využíváte při výběru učitelů MŠ pro získávání a ověření informací o uchazeči? (po korekci)

Graf 11 – Z otázky č. 7: Počet metod výběru zaměstnanců (učitelů) kombinovaných v jedné mateřské škole (po korekci)

Graf 12 – Otázka č. 9: Jakou hodnotu přisuzujete informacím získaných ukázkovou hodinou při výběru učitele MŠ?

Graf 13 – Otázka č. 10: Pokud jste v posledních 3 školních letech (včetně tohoto) obsazovali místo učitele MŠ, jaký byl průměrný počet uchazečů na 1 místo učitele MŠ?

Graf 14 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Graf 15 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Graf 16 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných ve veřejných a neveřejných MŠ

Graf 17 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

Graf 18 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

Graf 19 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ v kraji hlavní město Praha a Středočeském kraji

Graf 20 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Graf 21 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Graf 22 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ členěných dle velikosti pracoviště MŠ

Graf 23 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Graf 24 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Graf 25 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ bez zaměření a se zaměřením

Graf 26 – Komparace metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

Graf 27 – Komparace počtu metod výběru zaměstnanců (učitelů) využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů

Graf 28 – Komparace druhů testů znalostí a dovedností využívaných v MŠ podle průměrného počtu uchazečů